



JAARVERANTWOORDING

2023

Zorgorganisatie Norschoten



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024**

0 | Inhoud

Deel 1: Bestuursverslag 2023 en Raad van toezicht verslag 2023

0	Inhoud.....	2
Deel 1:	Bestuursverslag 2023 en Raad van toezicht verslag 2023	2
1	Voorwoord.....	4
2	Profiel van de organisatie.....	7
2.1	Algemene identificatiegegevens	7
2.2	Structuur van het concern.....	7
2.3	Kerngegevens	10
2.3.1	Kernactiviteiten en nadere typering.....	10
2.3.2	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	11
2.3.3	Werkgebieden en locaties	12
2.3.4	Samenwerkingsrelaties.....	12
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	14
3.1	Normen voor goed bestuur	14
3.2	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur	14
3.3	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht	15
3.4	Principes Governancecode Zorg	17
3.4.1	<i>Goede zorg</i>	17
3.4.2	<i>Waarden en normen</i>	18
3.4.3	Invloed belanghebbenden.....	18
3.4.4	Inrichting governance.....	18
3.4.5	<i>Goed bestuur</i>	18
3.4.6	<i>Verantwoord toezicht</i>	19
3.4.7	<i>Continue ontwikkeling</i>	20
4	Algemeen beleid.....	21
4.1	<i>Visie, strategie en meerjarenbeleid</i>	21
4.2	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	24
	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.....	36
5	Risico paragraaf en toekomstparagraaf	37
5.1	Risicoparagraaf	37
5.2	Rapportage interne controle.....	48

5.3. Toekomstparagraaf	49
6 Financieel beleid	51
Algemeen financieel beleid	51
Ondertekening	57
1 Deel II - RVT-verslag	58
Ondertekening	62

Deel III – Jaarrekening 2023

Deel IV - Overige gegevens

Deel V - Bijlagen



1 Voorwoord

Voor u ligt de jaarverantwoording 2023 van Zorgorganisatie Norschoten.

2023 was een bijzonder jaar

Het jaar van ons 25-jarig bestaan. 'Vier uw vierdagen' is een Bijbels gegeven: en dat hebben we gedaan. We startten met een waardevolle dankviering in de Emmaüskerk in Barneveld. Daarna een jubilarissenlunch met 27 medewerkers en 17 vrijwilligers die al 25 jaar actief zijn voor Norschoten. En in de zomer een spetterend personeelsfeest op een prachtige zomeravond. Daarnaast is op alle locaties deze 25-jaar gevierd, door een feestje, een activiteit of een bijeenkomst voor medewerkers, cliënten en hun netwerk en vrijwilligers.

"2023 is meer dan een viering van het verleden; het is een bevestiging van onze voortdurende groei en betrokkenheid bij zowel onze cliënten als bij de gemeenschap. Norschoten staat klaar om de volgende 25 jaar met dezelfde passie en toewijding tegemoet te treden"

2023 was een bijzonder jaar

Vol trots en dankbaarheid. Een hoge cliënttevredenheid en dankbaarheid voor de mooie resultaten die we mochten behalen. U leest er veel meer over in deze jaarverantwoording.

2023 was een bijzonder jaar

Gekenmerkt door enorme inzet van alle medewerkers en vrijwilligers, ondanks het ziekteverzuim, corona moeheid en de vele veranderingen die we het afgelopen jaar hebben ingezet.

2023 was een bijzonder jaar

De onzekerheden ten gevolge van overheidsmaatregelen speelden ons parten. We hebben deze goed opgevangen, maar late ministeriële besluitvorming sloeg een bres in ons meestal vlot verlopend begrotingsproces. Ondanks dat hebben we met medewerking van alle betrokkenen en van de adviesorganen, onze speerpunten voor 2024 verantwoord in ons jaarplan voor 2024 opgenomen. Daarmee is een sluitende begroting vastgesteld, goedgekeurd door raad van toezicht. Over de voorbereidende stappen leest u in deze jaarverantwoording.

Er is veel bereikt zoals hiervoor aangegeven. We hebben echter ook keuzes moeten maken, niet alles kan. We zien de keuzes terug in de begroting voor 2024. Daarnaast hebben we in 2023 ook stevig ingezet op een aantal verbeteringstrajecten. Interventie op langdurig verzuim, optimalisatie planproces, verbetering onboarding van nieuwe medewerkers en nader onderzoek naar grote kostenposten. Nadere toelichting op in het tweede deel van het jaarverslag.

U vindt hier een
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024

2023 was een bijzonder jaar

We namen afscheid van Jolanda Meeuwsen, directeur bedrijfsontwikkeling. We verwelkomden Carla Overkamp (directeur zorg en behandeling a.i.) en Bart van Achterberg (directeur bedrijfsvoering a.i.). We delen het verdriet om de ziekte die Tiene de Rek, directeur zorg en behandeling dit jaar heeft getroffen. In de laatste week van het jaar heb ik na een goed gelopen sollicitatieprocedure Janny van de Werfhorst mogen benoemen als nieuwe directeur zorg en behandeling. Zij start 1 februari a.s.

2023 was een bijzonder jaar.

Intern hebben we prachtige stappen mogen zetten. Ik noem een paar onderwerpen:

- We behielden het certificaat voor NEN 7510
- Een nieuwe luchtbehandelingskast werd geplaatst en het dak op Klaverweide is vervangen.
- De nieuwe website werd gelanceerd. In 2023 hebben we belangrijke stappen gezet op het gebied van verduurzaming en onze cultuurontwikkeling, gericht op integraal samenwerken en meer eigenaarschap in de teams.
- Met de raad van toezicht bezochten we diverse locaties van Norschoten.
- In november beleefden we met een vertegenwoordiging vanuit de organisatie, management, adviesorganen, directie, bestuur en raad van toezicht een inspirerende middag gericht op de vijf V's, Vertrouwen, Vakmanschap en Verbinding, hier hebben we Veerkracht en Vitaliteit voor nodig.



2023 was ook regionaal een bijzonder jaar

Na vele bijeenkomsten, met vertegenwoordigers van alle gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, zorgkantoren en vele anderen stelden we op 30 november het Regioplan Vitale Gelderse Vallei vast. Een plan, waarin we de komende jaren gezamenlijk aan de slag gaan met diverse thema's, zoals vitaal ouder worden, passende acute zorg, mentaal sterker e.a.

U kunt over het bovenstaande meer informatie vinden in de navolgende hoofdstukken.

Norschoten van Hart tot Hart

Niet alleen het jaar 2023 was bijzonder, ook Norschoten is bijzonder! Vaak ontmoet ik medewerkers die blij zijn dat ze in Norschoten werken. Mensen die mij een bezoek brengen en hun waardering uitspreken over de ontvangst door de gastvrouwen, of medewerkers die bezoek aanspreken of ze wat voor hen kunnen doen als zij ergens wachten. Ondanks tegenslag zie ik toch steeds bij mijn lunchgesprekken hoe gemotiveerd medewerkers en vrijwilligers zijn om samen de schouders eronder te zetten, ook als het niet gladjes verloopt. Daar mogen we trots en dankbaar voor zijn.

Samen en verbondenheid zijn niet alleen woorden die we benoemen in documenten, maar we doorleven ze ook bij Norschoten. Ik hoop dat u als lezer dit ook tussen de regels doorleest in onze jaarverantwoording.



Door alles heen, weten wij ons allen op adelaarsvleugels gedragen, weten we ons gesterkt door God's liefde en kracht.

Mevrouw mr. drs. K. M. Breuker
Raad van bestuur

2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Stichting Christelijke Zorgorganisatie Norschoten	
Adres	Klaverweide 1
Postcode	3773 AW
Plaats	Barneveld
Telefoonnummer	0342-40 40 00
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41050547
E-mailadres	info@norschoten.nl
Internetpagina	www.norschoten.nl

2.2 Structuur van het concern

Onze veelkleurige christelijke identiteit blijft leidend. Elke dag. Zingeving en betekenisgeving zijn belangrijk. De geestelijke verzorging besteedt er volop aandacht aan. Vanuit ieders achtergrond. Geloofsbeleving bij dementie krijgt extra aandacht. Met onze nieuw samengestelde vakgroep geestelijke verzorging zoeken we samenwerking met Reliëf (christelijke vereniging van zorgaanbieders) om onze vakgroep verder te versterken.

De interne cultuur verandert steeds meer naar samenwerking vanuit 'vertrouwen, verbinding en vakmanschap' en we geven daarmee betekenis aan presentie in organisatie en zorgverlening. We verwachten dat iedereen vanuit zijn functie zijn verantwoordelijkheid neemt. Vertrouwen is leidend. Samen, in verbinding met elkaar, vullen we de zorgverlening in. Dus met de cliënt, zijn netwerk, in het team, met vrijwilligers en met ondersteunende diensten. Deze houding onderscheidt ons als werkgever. Dit betekent ook dat we onze adviesorganen al in een vroeg stadium blijven meenemen in voorgenomen ontwikkelingen.

Mantelzorgers krijgen een sterkere betrokkenheid en een andere positie. Mogelijk zijn ze meer aanwezig en werken we anders met hen samen. Dit brengt een nieuwe dynamiek in de woningen en in de zorgpraktijk van alledag. Daarbij horen een vast aanspreekpunt, persoonlijk contact en de presentiebenadering.

Norschoten zorgt duidelijk anders. We onderscheiden ons van collega-zorginstellingen door focus op hoog complexe zorg en behandeling. Met een kennis- en behandelcentrum die we door ontwikkelen en positioneren als kennis- en expertisecentrum. We richten ons op verdere professionalisering, ook door uitbreiding van ons opleiderschap met GZ-psycholoog, lidmaatschap UKON (Universitair Kenniscentrum Ouderenzorg Nijmegen), een wetenschapscommissie en een PAR (professionele adviesraad).

We zetten onze expertise in waar het nodig is: de juiste professional, op het juiste moment en op de juiste plek. Dat vereist dat we de markt monitoren en klaarstaan voor de toekomstige cliënt: overal in ons werkgebied zowel intra-, extra- als transmuraal. Daarom doen we marktonderzoek en analyseren we ontwikkelingen binnen de gezondheids- en ouderenzorg. Ons marktonderzoek richt zich op concurrentieanalyse, demografische gegevens, zorglandschap en ontwikkeling zorgvraag.

Netwerken vanuit alle lagen van de organisatie spelen daarbij een belangrijke rol. Denk hierbij aan informatievoorzieningen uit landelijke gremia en het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden op alle niveaus.

Norschoten wil de huidige marktpositie minimaal behouden. Het huidige marktpercentage in de regio Barneveld voor beschermd wonen is 40%. Tegelijkertijd streven we naar groei van het huidige marktpercentage in de aangrenzende regio.

Hoe?

De groei kan per type dienstverlening verschillen. In elk geval maken we het afstemmen op de markt en analyseren van ontwikkelingen tot een regulier intern proces (met externe ondersteuning). Zo baseren we strategische beslissingen continu op de meest recente gegevens. Natuurlijk past onze ontwikkeling binnen onze strategische koers.

De groei aan zorgvragen die op allerlei gebied op ons af komt, biedt ruimte voor ontwikkeling van onze organisatie. Tegelijk is het een stevige uitdaging als je kijkt naar de demografische ontwikkeling en de arbeidsmarktkrapte.

Wij werken pragmatisch en flexibel vanuit mogelijkheden. Keuzes voor eigendom van gebouwen en voorzieningen maken we per situatie.

Het strategisch huisvestingsplan is in 2020 ontwikkeld met inbreng van diverse vertegenwoordigers van binnen en buiten de organisatie. Dit plan is het vertrekpunt van eventuele vastgoeduitbreidingen en -aanpassingen.

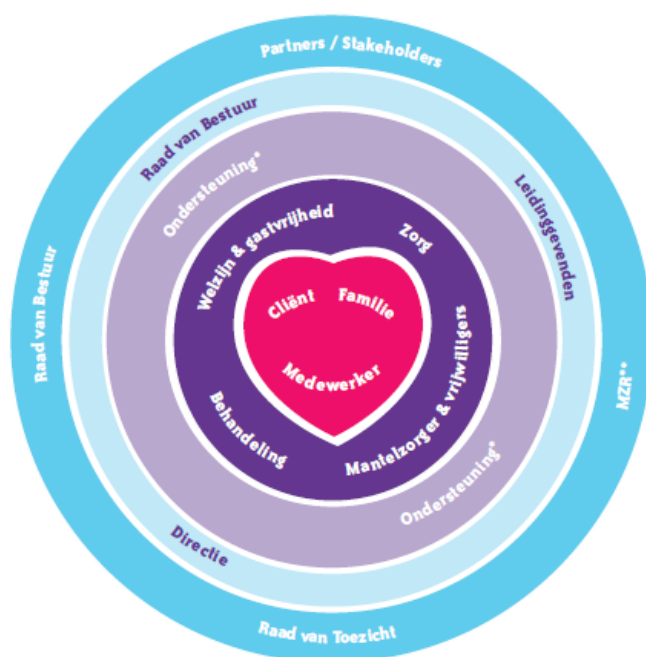
We werken toe naar minder administratieve belasting door automatiseren in verantwoording te onderzoeken op nut en noodzakelijkheid. Norschoten is en blijft actief binnen pilots vanuit Actiz, het zorgkantoor en VWS.

De ingezette ontwikkeling heeft ook gevolgen voor de positionering van Norschoten in de breedte. We zien dit op governanceniveau, we veranderen van klassieke governance naar netwerk-governance. We zien dit in onze eigen organisatie. Wie staan er centraal en met welke ondersteuning? Zodra we de processen meer stroomlijnen en op een andere manier samenwerken, betekent dit dat posities verschuiven in de organisatie. Willen we waarmaken wat we zeggen?

Governance in organisaties (klassiek model)	Netwerk-governance tussen organisaties*
Hiërarchisch	Samenwerken
Verticaal	Horizontaal
Beheersen	Bedoeling/waarde
Naar binnen gericht	Naar buiten gericht
Intraorganisatieel	Interorganisatieel
Unicentrisch	Polycentrisch
Sturing en controle	Vertrouwen en verbinden

* Het gaat hierbij om analytisch onderscheid, dit type governance is ook vindbaar binnen een organisatie (zonneveld et al., 2017).

De organisatiestructuur



*) Ondersteuning:
 - Het bedrijfsbureau met de diverse onderdelen

**) MZR:
 - cliëntenraad
 - ondernemingsraad
 - vrijwilligersraad
 - professionele adviesraad

Het bovenstaande organogram is ons uitgangspunt.

De doorontwikkeling hiervan vindt u terug in onderstaand overzicht van integraal samenwerken.

Doorontwikkelen naar een integrale samenwerking



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Wlz-functies geleverd door Norschoten

Functie	Ja/nee
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Ja
Ondersteunende begeleiding	Ja
Activerende begeleiding	Ja
Behandeling	Ja
Verblijf op grond van de Wlz	Ja

Overige Wlz-prestaties geleverd door Norschoten

Prestatie	Ja/nee
Uitleen verpleegartikelen	Nee
Prenatale zorg	Nee
Advies, instructie en voorlichting	Ja
Voedingsvoorlichting	Ja

Overige zorg geleverd

Prestatie	Ja/nee
Dieetadviesing	Ja

Doelgroepen cliënten Wlz-zorg

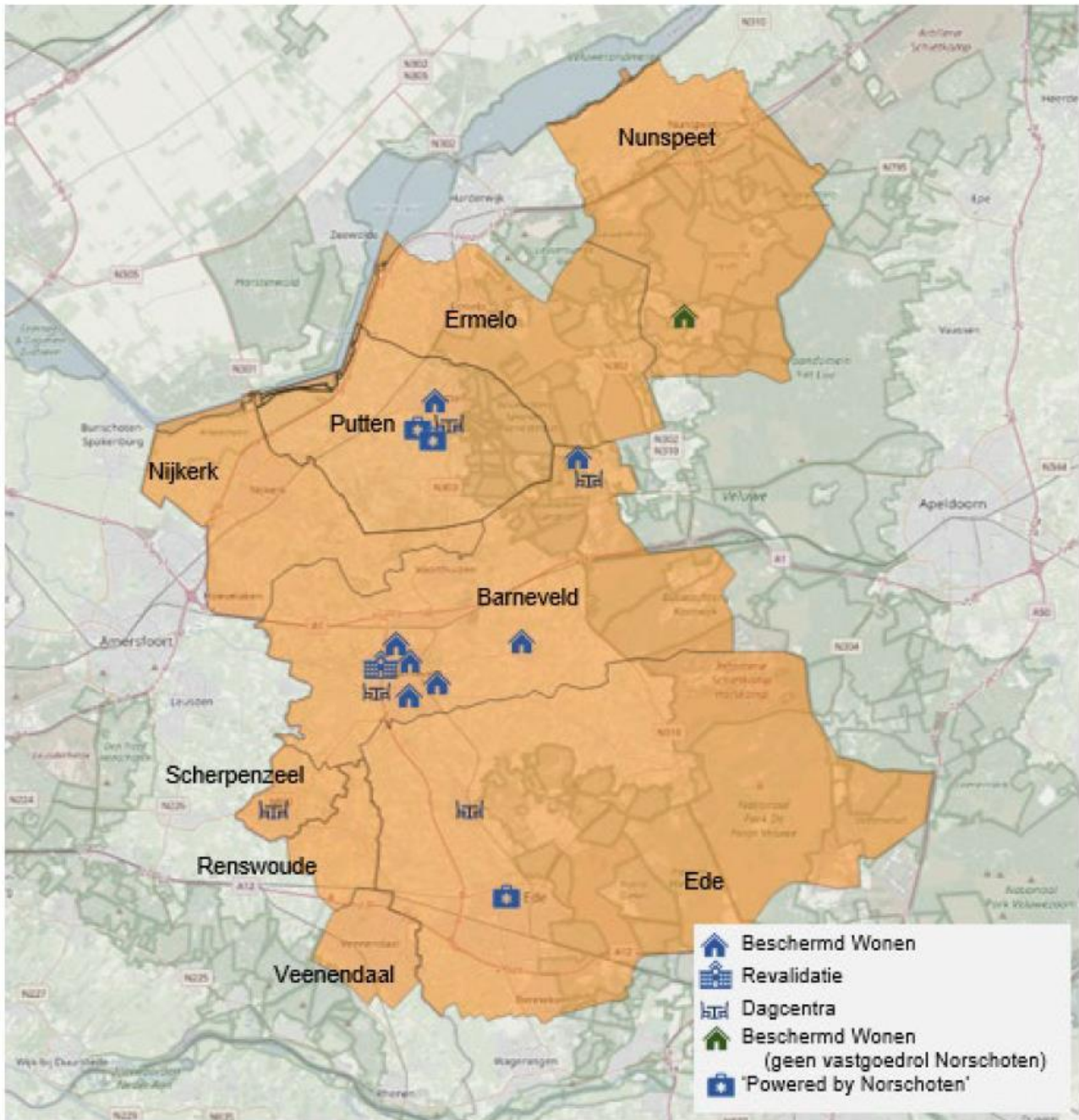
Jaarverslaggeving 2023

Doelgroep	Ja/nee
Somatische aandoening of beperking	Ja
Psychogeriatrische aandoening of beperking	Ja
Psychiatrische aandoening	Ja
Lichamelijke beperking	Ja
Verstandelijke beperking	Ja
Zintuiglijke handicap of communicatieve stoornis	Ja
Psychosociale problemen	Ja

2.3.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Voor kerngegevens van patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten verwijzen we naar hoofdstuk 6, financiën.

2.3.3 Werkgebieden en locaties



Overzicht huidige locaties Norschoten

2.3.4 Samenwerkingsrelaties

Zorg, behandeling en ondersteuning van mensen bieden we in samenwerking met anderen. De samenwerking zal steviger en steeds intensiever worden. Zowel op het niveau van de individuele cliënt, als lokaal, regionaal en landelijk. Op het niveau van de cliënt spreken we van samenwerken met informele zorg, op de andere niveaus spreken we over samenwerken in netwerken.

Norschoten participeert in verschillende netwerken. In de plaatsen waar we gevestigd zijn, in de regio Gelderse Vallei, regio Eemland en regio Noord West Veluwe. Van Dementienetwerk en Gezondheidshuis tot het Ouderen Netwerk Thuis in Eemland (ONTiE). Een aantal voorbeelden:

- Vallei Vitaal, een initiatief in de regio Gelderse Vallei. Over de domeinen heen wordt er intensief samengewerkt zowel in de keten als in het netwerk. Denk hierbij aan de samenwerking met de ziekenhuizen en poli's (ZGV), huisartsen (HAGV), GGZ, eerstelijnspraktijken, VVT, revalidatie etc.
- WZW, Regionaal werkgeverschap Gelderse Vallei
- Samenwerkingsverband gezamenlijk opleiden GZ psychologen Foodvalley
- Barnevelds bestuurlijk overleg zorg, welzijn & wonen. In dit netwerk zijn alle vertegenwoordigers binnen de gemeente Barneveld deelnemer en wordt nauw samengewerkt
- Gezondheidshuis Barneveld
- Parkinsonnetwerk
- Dementienetwerk
- Netwerk Palliatieve zorg Gelderse Vallei
- Lerend netwerk Barneveld, waarin de zorgbestuurders uit Barneveld samenwerken.

Net voor het einde van het jaar zijn de diverse regioplannen vastgesteld. We hebben gezamenlijk afgesproken dat we actie gaan ondernemen op diverse thema's. In de Gelderse Vallei starten we met 17 bestuurders van VVT-instellingen grote projecten op het gebied van regionaal werkgeverschap, opleiden, ICT-samenwerking, zorgtechnologie en samenwerken in de wijk.

De Gelderse Vallei bestaat uit de gemeenten:
Ede, Barneveld, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Veenendaal en Wageningen.

KRACHTEN BUNDELEN

- Gemeenten
- Zorg- & welzijnsorganisaties
- Onderwijs- en kennisinstellingen
- Woningcorporaties
- Zorgverzekeraars

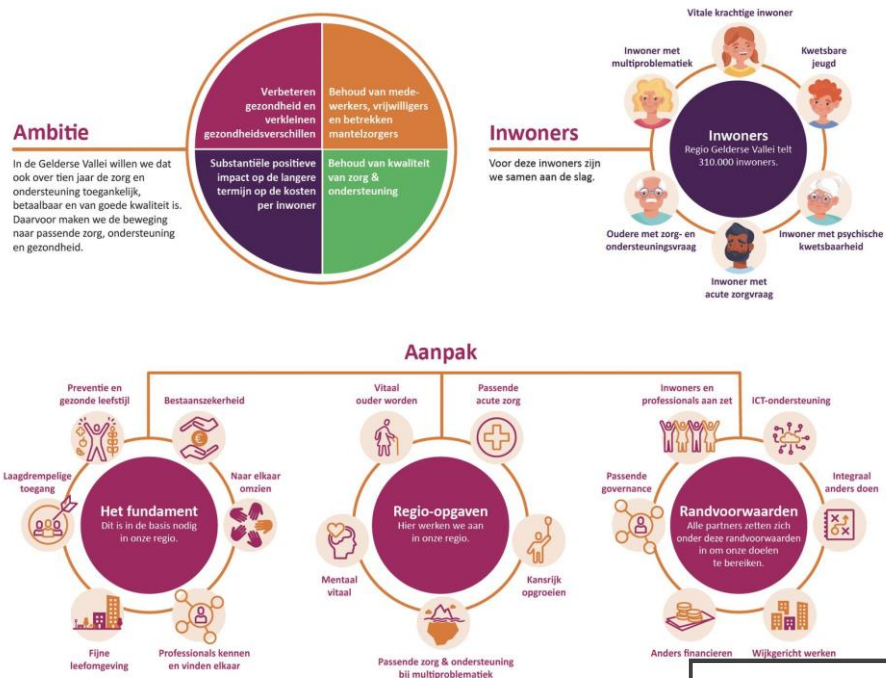
Aanleiding

- Medewerkers in zorg & ondersteuning
- Vraag naar zorg & ondersteuning

Kijk voor ons complete regiobeeld en regioplan op:
www.dejuistezorgopdejuisteplek.nl/regio/

Samen voor een Vitale Gelderse Vallei

Werken aan zorg, gezondheid en preventie



VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024

Daarnaast onderhoudt de bestuurder de samenwerkingsrelaties met diverse partijen zoals Het Maanderzand in Ede, De Oranjehof in Elspeet, De Rozelaar in Barneveld, RST en is zij voorzitter van het Bestuurlijk Overleg VVT Gelderse Vallei. De bestuurder is tevens voorzitter van het Netwerk Palliatieve zorg Gelderse Vallei en lid van het oprichtingsbestuur van de Vereniging Netwerken Palliatieve zorg.

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

De laatste jaren is het gedachtegoed achter Health Care Governance hoogst actueel. Met name doordat er in het veld een sterke intrinsieke motivatie bestaat om de governanceprincipes handen en voeten te geven, de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) transparantie-eisen met zich meebrengt en doordat de 'gereguleerde marktwerking' van de komende jaren nieuwe impulsen geeft aan de verdere ontwikkeling van governance.

Norschoten voldoet aan de Governancecode Zorg. In het verslagjaar zijn statuten en reglementen geactualiseerd op basis van de governancecode; de principes worden in de praktijk toegepast bij evaluatie van bestuur en toezicht.

3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat per 31 december 2023 uit:

Achternaam	Tussen-voegsel	Voor-letters	Dhr. Of Mw.	Functie in Raad van Bestuur	Interim	Functie vervuld sinds	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Op welke wijze heeft de bestuurder zijn professionaliteit en deskundigheid het afgelopen verslagjaar ontwikkeld?
Breuker		K.M.	Mw	Voorzitter	nee	1-jul-16	Voorzitter		Opleiding, collegiaal overleg

Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)* en de daarvan onderdeel uitmakende *Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector* wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

Onkosten raad van bestuur

De vergoede onkosten van de raad van bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de raad van bestuur worden hieronder gespecificeerd:

Verantwoording naar kostensoort	2023
Vaste kostenvergoedingen	0
Andere kostenvergoedingen	0
Binnenlandse reiskosten (woonwerk en cursus)	1.404
Buitenlandse reiskosten	0
Opleidingskosten	1.603
Representatiekosten	56
Overige kosten	336
Totaal	3.398

3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit zeven leden. De raad van toezicht kent een voorzitter, vicevoorzitter en een secretaris. In de raad van toezicht zijn de volgende portefeuilles aanwezig: zorg, ICT, opleidingen en innovatie, juridisch, financiën, vastgoed en ruimtelijke ordening.

De werving en selectieprocedure wordt volgens een vastgesteld protocol uitgevoerd. Voorafgaand aan elke vacature wordt door de raad van toezicht besproken welk profiel passend is bij de ontwikkelingen in de ouderenzorg, daarbij rekening houdend met de huidige samenstelling en de actualiteit. Bij de selectieprocedure is altijd een afvaardiging van de ondernemingsraad en de cliëntenraad betrokken, waarbij opgemerkt wordt dat beide organen ook een voordrachtsrecht hebben. De raad van bestuur is als adviseur betrokken bij de selectieprocedure en neemt deel aan de gesprekken met de kandidaten.

De raad van toezicht komt jaarlijks 7x per jaar bij een, waarbij 6x voor een reguliere vergadering. Daarnaast wordt er een vergadering gewijd aan de christelijke identiteit of aan een thema gericht op de missie, visie of strategie.

Tevens kent de raad van toezicht vier commissies:

- Audit- en risicocommissie,
- commissie ICT,
- commissie kwaliteit en veiligheid,
- en de remuneratiecommissie.

De raad van toezicht bestaat per 31 december 2023 uit:



Achternaam	Tussen voegsel	Voorletters	Dhr. Of Mw.	Functie in Raad van Toezicht	Commissie	Interim	Functie vervuld sinds	Vertrek sinds	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Op welke wijze heeft de bestuurder zijn professionaliteit en deskundigheid het afgelopen verslagjaar ontwikkeld?
Korte-Verhoef	de	M.C.	Mw	Lid	Kwaliteit en veiligheid; Remuneratie	nee	18-feb-20		Beleidsmedewerker Nieuw Sociaal Contact (bezoldigd)	Fractievoorzitter Lokaal En Fair De Ronde Venen (LEFdrv) (bezoldigd)	Opleiding, collegiaal overleg
				Voorzitter		nee	1-jul-22				Opleiding, collegiaal overleg
Vermeer - Hordink		M.A.	Mw	Secretaris	Remuneratie	nee	19-apr-22			Vice-voorzitter raad van toezicht Meerscholen te Amersfoort (bezoldigd)	Opleiding, collegiaal overleg
Reitsema		O.	Dhr.	Lid	vz ICT		17-mei-15	1-mrt-23	Managing director Dycotrade	Schuldhulpmaatje (onbezoldigd)	Opleiding, collegiaal overleg
Geurts		J.L.	Dhr.	Lid	Vz Remuneratie;	nee	8-mrt-22		tot 9 mei Tweede Kamerlid (CDA); vanaf 1 juni Burgemeester Maasdriel (wnd)	Lid Maatschappij van welstand te Amersfoort (onbezoldigd);	Opleiding, collegiaal overleg
Voorberg		J.	Dhr.	Lid	Audit en risico	nee	8-mrt-22		vml. partner/ senior consultant ICSadviseurs BV, Zwolle (bezoldigd)	Lid RvT Terwille Verslavingszorg, Groningen (bezoldigd)	Opleiding, collegiaal overleg
Enden	van den	G.	Dhr.	Lid	ICT	nee	14-mrt-23		Algemeen directeur SpotOnMedics BV	Lid Raad van Commissarissen en lid audit&risk commissie van de onderlinge verzekeringsmaatschappij Medirisk BV (bezoldigd); - lid Raad van Toezicht en voorzitter audit&risk commissie st. Driestroom (bezoldigd);	
Marskamp - van Twillert		E.J.	Mw	Vice-voorzitter	Vz. Kwaliteit en veiligheid; ICT	nee	18-feb-20		Programmamanager Gezond Stedelijk Leven ROC Midden (bezoldigd)	voorzitter thuisfrontcommissie Jeugdwerk Curaçao (onbezoldigd)	Opleiding, collegiaal overleg
Konijnenburg		C.G.	Dhr.	Lid	Vz. Audit en risico	nee	20-apr-21		Partner Kernhem Accountants en Adviseurs BV	lid van het Toezichthoudend Bestuur Stichting Elan, organisatie voor Welzijn, Maatschappelijk werk en Therapie in Barneveld, onbezoldigd; Penningmeester in het bestuur Vereniging Broodfonds Barneveld, onbezoldigd; Penningmeester in het bestuur Vereniging Businessclub De Gelderse Kring, onbezoldigd; Penningmeester in het bestuur Stichting Vrienden van Swedoro te Rotterdam, onbezoldigd;	Opleiding, collegiaal overleg

Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)* en de daarvan onderdeel uitmakende *Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector* wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

3.4 Principes Governancecode Zorg

Tabel DigiMV:

De [Governance code Zorg 2022](#) is een richtinggevend en levend document van en voor de zorgsector zelf. De code biedt de sector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

De 7 principes zijn:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

01.01 WMG Vraag 3a - vragen over de Governancecode Zorg 2022

Heeft de [zorgaanbieder](#) de principes en bepalingen van de Governancecode Zorg 2022 in zijn geheel toegepast in het [boekjaar](#)? *

ja
 nee
 n.v.t.

Was de [zorgaanbieder](#) in het [boekjaar](#) (naast of in plaats van de Governancecode Zorg 2022) onderworpen aan een andere code of past de [zorgaanbieder](#) deze vrijwillig toe? *

ja
 nee

3.4.1 Goede zorg

In de Strategische Koers 2021-2026 zijn de missie en visie van Norschoten en de koers voor de komende jaren vastgelegd.

Voor de uitvoering van de zorg hanteren we de Kaders Verpleeghuiszorg, Palliatieve zorg en de normeringen van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), (zowel voor de langdurige zorg als voor de geriatrische revalidatie). Daarnaast voldoen we aan de normen HKZ en voor de hospice aan de Prezo-normen. Voor de informatieveiligheid zijn we gecertificeerd voor de NEN7510 (voorjaar 2023).

De strategische koers 2021-2026 wordt jaarlijks uitgewerkt in een kwaliteitsjaarplan (organisatieplan) dat vervolgens wordt uitgewerkt in jaarplannen op locatie- en afdelingsniveau. Jaarlijks wordt verslag gedaan van het al of niet behalen van de doelstellingen. Het kwaliteitsjaarplan en -verslag zijn gepubliceerd op de openbare verantwoordingswebsite van Norschoten www.Norschotendoet.nl.

Bewaking van het proces op kwaliteit vindt plaats middels het kwaliteitsdashboard (met KPI's) en verbeterregister, op kwartaaldagen met raad van bestuur, directe en middenmanagement. Jaarlijks vindt een directiebeoordeling/systeembeoordeling plaats.

De cliënttevredenheid scoorde op Zorgkaart Nederland in 2023 een 8,6. Naast Zorgkaart Nederland wordt de cliënttevredenheid jaarlijks gemeten m.b.v. QDNA.

De ingezette cultuurverandering naar regie laag in de organisatie is verder doorgezet, maar vraagt nog verdere doorontwikkeling.

In Norschoten gaat het om kwaliteit van leven in elke levensfase. Met de overgang naar twee nieuwe ECD-systemen eind 2022, te weten Ysis voor de geriatrische revalidatie en behandeling en ONS voor de langdurige zorg, zijn we ook overgegaan naar zorgverlening volgens de principes van Positieve Gezondheid. Dit is in 2023 verder uitgewerkt. Uit de audits blijkt dat zowel cliënten, als familie en medewerkers positief zijn over deze veranderingen.

3.4.2 Waarden en normen

Voor onze waarden en normen verwijzen we naar hoofdstuk 4.1, waar de visie en de missie en de waarden en normen zijn toegelicht.

Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon aangesteld, die rechtstreeks rapporteert aan de raad van bestuur. Ook is de klokkenluidersregeling beschikbaar.

3.4.3 Invloed belanghebbenden

We werken aan vernieuwde medezeggenschap. De raden worden al in een vroeg stadium bij diverse ontwikkelingen betrokken. Zo kunnen zij tijdig invloed hebben op het besluitvormingsproces en vanuit hun eigen verantwoordelijkheid de belangen van hun achterban vertegenwoordigen.

Een professionele adviesraad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan bestuur en directie over onderwerpen die de kwaliteit van zorg, welzijn en behandeling betreffen.

3.4.4 Inrichting governance

In 2022 zijn de statuten van de organisatie aangepast aan de nieuwe Governancecode Zorg.

Zoals verwoord onder hoofdstuk 2 werken we met een moderne governance, gericht op transparantie, en dicht bij. Vakmanschap, vertrouwen en verbinding zijn hierin cruciaal.

Tevens zijn in 2022 een nieuw reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur voorbereid, passend bij de governancecode. De zeven principes worden hierin ook teruggevonden.

In de statuten en de reglementen is de afbakening van taken en verantwoordelijkheden tussen raad van toezicht en raad van bestuur vastgelegd.

Ongeveer 1x per maand vindt een bilateraal overleg plaats tussen de voorzitter raad van toezicht en de voorzitter raad van bestuur. Dit overleg wordt regelmatig geëvalueerd.

Met zeven raad van toezicht vergaderingen, gemiddeld tien tot twaalf commissievergaderingen en bilaterale overleggen kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een geborgde samenwerking en informatie-uitwisseling. Zodoende kan de raad van toezicht haar drie hoofdtaken: toezichtfunctie, klankbordrol en werkgeversrol goed uitoefenen.

De remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor de beoordeling van de raad van bestuur. Dit vindt jaarlijks plaats, met behulp van een vastgestelde procedure.

3.4.5 Goed bestuur

De strategische koers 2021-2026 wordt jaarlijks uitgewerkt in een kwaliteitsjaarplan en vanaf 1 januari 2024 in een organisatiejaarplan. Het kwaliteitskader is omgezet in een Generiek Kompas en van daaruit volgt nu een organisatiejaarplan dat vervolgens worden uitgewerkt in jaarplannen op locatie- en afdelingsniveau.

Besluitvorming wordt vastgelegd in notulen (raad van toezicht vergaderingen) en besluiten- en actielijsten (commissies raad van toezicht, bestuursoverleggen en MT-vergaderingen). Er is direct contact met de volgende adviesorganen: ondernemingsraad, cliëntenraad, professionele adviesraad en vrijwilligersraad. Daarnaast vindt regelmatig een overleg plaats tussen de bestuurder en de voorzitters van de adviesorganen.

Bij overstijgende ontwikkelingen worden de adviesorganen in een vroeg stadium betrokken voor overleg en afstemming. Dit is passend bij een moderne governance van informatie en transparantie. Dit laat onverlet het volgen van de wettelijke bepalingen van medezeggenschap.

Daarnaast vertegenwoordigt de bestuurder de organisatie in diverse overkoepelende organen landelijk, lokaal en in de regio, teneinde de maatschappelijke opdracht te borgen in samenwerkingen. De bestuurder heeft de organisatiestructuur zo ingericht passend bij de ontwikkelingen zoals weergegeven in de strategische koers en gericht op 'Terug naar de bedoeling'.

Er is een risicomanagement met signalering. Jaarlijks vindt een systeembeoordeling door raad van bestuur en directie plaats. Een intern auditteam voert jaarlijks audits uit op cruciale processen. De KPI's worden gemonitord op het kwaliteitsdashboard met een verbeterregister.

Belangrijk aandachtspunt in 2023 was het goed in contact blijven met de locatiemanagers en de medewerkers. Nabijheid in tijd na corona is essentieel en past bij onze missie van 'hart tot hart'. We hebben eind 2022 gekozen om twee locatiemanagers in opleiding extra aan te trekken om de span of support van twee locatiemanagers te verkleinen. De nabijheid van bestuurder bij de werkvloer wordt ook zichtbaar in 'lunchen met de bestuurder'. De bestuurder luncht regelmatig op de diverse locaties waarbij medewerkers kunnen aanschuiven en is toegankelijk en benaderbaar voor de organisatie.

3.4.6 *Verantwoord toezicht*

Zoals hiervoor beschreven houdt de raad van toezicht, toezicht op de organisatie middels de overleggen in de raad van toezichtvergadering, via de commissievergaderingen en via het bilateraal overleg, en de hierbij behorende schriftelijke informatievoorziening.

In de vergaderingen worden regelmatig medewerkers uit de organisatie uitgenodigd om een presentatie te geven over een bepaald onderwerp.

De leden van de raad van toezicht kunnen de locaties bezoeken en met medewerkers spreken.

Tevens vindt er 1x per jaar een vergadering plaats met de raad van toezicht, raad van bestuur, alle adviesorganen en vertegenwoordigers van de werkvloer en van de staf. Dit is deels formeel en informeel, waarbij de leden van de raad van toezicht daadwerkelijk met medewerkers uit de organisatie kunnen sparren.

Daarnaast wonen de zogenaamde 'voordrachtsleden' regelmatig de ondernemingsraadvergadering en de cliëntenraadsvergadering bij. Tevens vindt 1x per jaar een informeel overleg plaats tussen de ondernemingsraad en een vertegenwoordiging van de raad van toezicht.

De raad van toezicht houdt toezicht zoals hiervoor beschreven, maar vult ook de klankbordfunctie naar de raad van bestuur daadwerkelijk in. De voorzitter van de raad van toezicht vervult de werkgeversrol met name in het bilateraal overleg en in tussentijdse contacten.

3.4.7 *Continue ontwikkeling*

Jaarlijks besteedt de raad van toezicht aandacht aan de evaluatie, waarbij tweejaarlijks onder leiding van een extern deskundige. In januari 2023 heeft de evaluatie plaatsgevonden onder leiding van een extern deskundige. Voor januari 2024 is de evaluatie in voorbereiding.

De raad van toezicht leden volgen diverse opleidingen, het merendeel via de NVTZ. Voor 2023 is afgesproken dat de opleidingen die gevolgd gaan worden door individuele leden, in de raad met elkaar worden afgestemd.

De raad van bestuur volgt regelmatig opleidingen en cursussen en intervisie. Deze laatste binnen het kader van Reliëf, vereniging van christelijke zorgaanbieders.



4 Algemeen beleid

4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

Missie

waar staan we voor?

Norschoten is dé specialist in de regio op het gebied van hoogcomplexe zorg en behandeling. Wij laten een frisse wind waaien door de ouderenzorg. Bij ons treft u hartveroverende zorg, behandeling, welzijn en wonen vanuit een veelkleurige christelijke identiteit.

Wij weten ons gedragen door de kracht en liefde van God. We respecteren het leven en staan voor de beschermwaardigheid ervan. Norschoten heeft alles in huis om van toegevoegde waarde te zijn in de ouderenzorg en maakt daarin het verschil. Elke dag. Vanuit vertrouwen, verbinding en vakmanschap. Van hart tot hart.



Visie

waar gaan we voor?

Norschoten zorgt duidelijk anders. Gepassioneerd, betrouwbaar, servicegericht en altijd in verbinding met de cliënt. Met focus op zeggenschap en betrokkenheid van de cliënt bieden wij zorg, welzijn, behandeling en gastvrijheid op het juiste moment. Nabij met hart en ziel.

Wij ondersteunen en werken samen met de naasten van cliënten, professionals, vrijwilligers en samenwerkingspartners. Op maat, flexibel en mobiel.

Vanuit presentie, aanwezig zijn. Zo werken we bij Norschoten. Dat betekent in de praktijk werken en organiseren vanuit de relatie, van hart tot hart. Betrokken en gedreven. Natuurlijk vanuit deskundigheid en professionaliteit.



Onze vier kernwaarden zijn:

- **Verbindend**
- **Servicegericht**
- **Gepassioneerd**
- **Betrouwbaar**

Verbindend is hoe wij zorgen en werken. Als team, met cliënten, familie en naasten en samen met netwerkpartners. We kennen elkaars wensen en mogelijkheden. We verbinden vragen en aanbod, kansen en mogelijkheden, zorg en thuis, leven en welzijn. Tijd en eeuwigheid. We staan middenin de samenleving en middenin de zorg, juist daar beseffen we dat we alleen samen één geheel zijn. Dat maakt Norschoten verbindend. Van hart tot hart.



Onze **servicegerichtheid** blijkt uit onze focus op hospitality. We willen er voor de ander zijn, dienend en dienstverlenend. Alles begint bij het hart van de cliënt. Waar gaat dat sneller van slaan? Wat kunnen we doen voor uw dagelijkse portie glimlach en geluk? Evengoed geldt dit voor onze collega's: wat kan ik doen om jouw werkdag prettiger te maken? Servicegerichtheid blijkt op duizenden momenten per dag. Wij gaan voor de glimlach.

We zijn **gepassioneerd**. Vol van ons vak zijn we bereid volledig te gaan voor onze cliënten. Met hart en ziel volgen we nieuwe ontwikkelingen. Voelbaar en merkbaar maken we de zorg elke dag goed en waardevol. Het christelijke geloof inspireert ons en vuurt ons aan. Moet ik vandaag voor jou die extra mijl lopen? Dan doe ik dat. Omdat ik weet dat jij het morgen ook voor mij zult doen. Of al hebt gedaan. We doen niet zomaar wat, we doen de dingen waar we voluit achter staan. Omdat we er werkelijk in geloven en er warm van worden. Omdat we weten dat er altijd meer kan dan wij mensen voor mogelijk houden.

Betrouwbaar zijn we. Want een vaste burcht, een sterke vesting daaraan is behoefte in tijden van kwetsbaarheid. Zo'n betrouwbare en veilige plek wil Norschoten zijn. Overal en 24/7.

Cliënten, bewoners, naasten en collega's kunnen bouwen op ons. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Over mogelijkheden en onmogelijkheden zijn we eerlijk en transparant.

Wij bouwen niet op los zand, wij weten van een trouwe God en laten betrouwbaarheid zien. Reken maar dat je op Norschoten kan rekenen!



4.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar ICT

Applicatieontwikkeling:

Provisioning van medewerkers (wat het geautomatiseerd aanmaken, wijzigen en beëindigen van accounts en basisrechten tot doel heeft) is geïmplementeerd. Accounts, rechten en applicaties zoals het ECD van ONS worden nu, naar aanleiding van mutaties in het HR- systeem geautomatiseerd toegekend, gewijzigd of beëindigd. Begin 2024 zal bovenstaande ook voor de applicatie 'Ysis' worden gerealiseerd.

Zenya is ingericht om het interne meldingsproces van storingen en defecten te faciliteren en analyses uit te kunnen voeren door de technische dienst. Daarnaast wordt het nu ingezet om de inventarisregistratie adequaat uit te kunnen voeren. Er is een start gemaakt met de inrichting van Zenya om interne controle- en onderhoudsactiviteiten te plannen en de verslaglegging hiervan te faciliteren.

Roosterapplicatie voor het hospice. Een nieuwe roosterapplicatie is geselecteerd en ingericht. Het gebruik door vrijwilligers zal in januari 2024 van start gaan.

Informatieveiligheid

NEN-7510: Na een gedegen voorbereidingstraject en een succesvol extern certificeringstraject is de certificering voor informatiebeveiliging in de zorg, de NEN-7510, behaald.

Website

De geheel **vernieuwde website** van Norschoten is medio 2023 live gegaan.

Regionale samenwerking

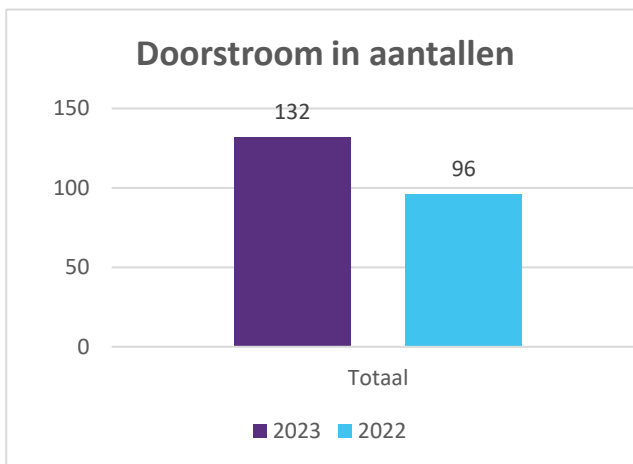
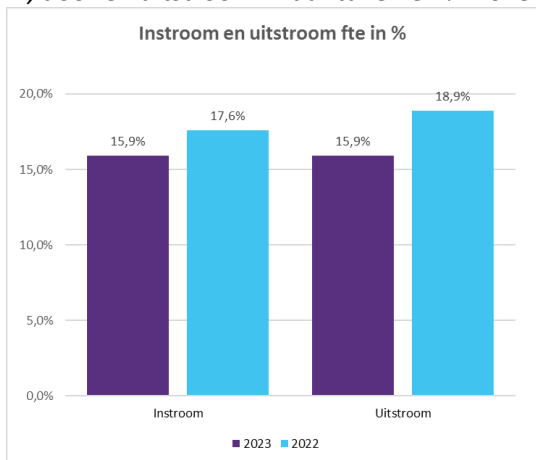
In het vierde kwartaal van 2023 is een intentieverklaring voor regionale samenwerking getekend om de informatie-uitwisseling tussen ketenpartijen in de regio te optimaliseren. Ook is gestart met de uitwerking van een regionale VVT-ICT-visie.

De samenwerking met zeventien zorg- en welzijnsorganisaties in de regio is gerealiseerd middels een coalitie-structuur. Het regioplan met o.a. voornoemde instellingen, GGZ, zorgkantoren en gemeenten is eind november vastgesteld.

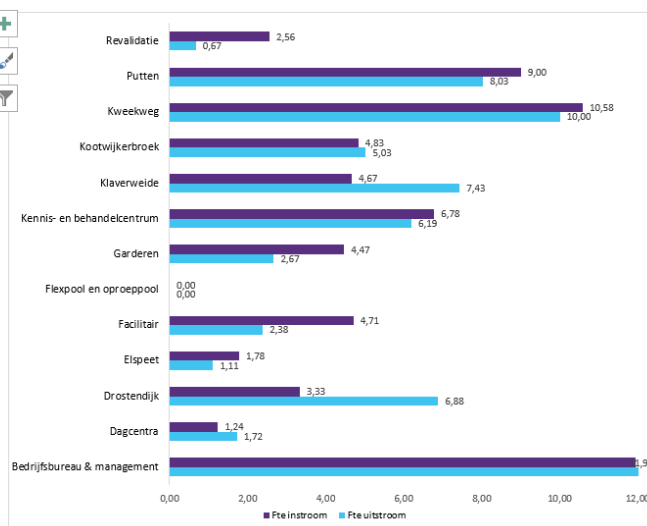
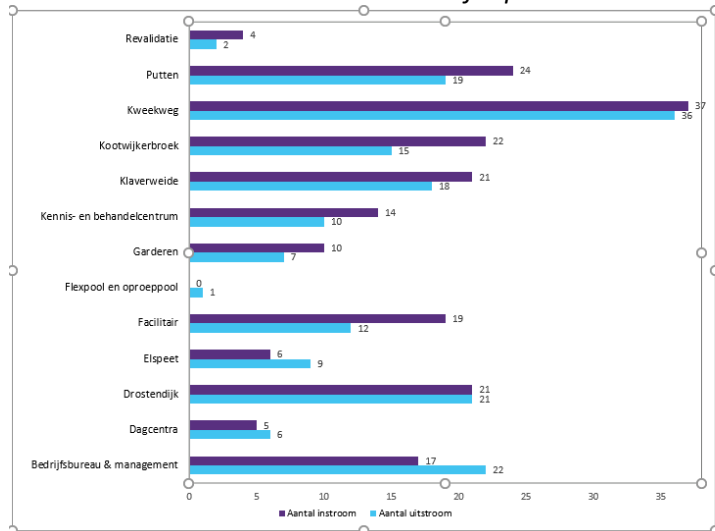
Personeel en medewerkersprocessen

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is het werven van gekwalificeerde medewerkers een grote uitdaging. Met name voor de functies verzorgende niveau 3 en verpleegkundige. Intern binden en boeien van medewerkers en de regionale samenwerking opzoeken is een must om medewerkers te behouden voor de zorgsector. We participeren in het RIF-project om het zorgonderwijs beter te laten aansluiten bij de praktijk en participeren in het samenwerkingsverband ZoZorgt Gelderse Vallei. We hebben een doorlopende wervingscampagne op verschillende social media kanalen, adverteren in regionale kranten en zetten onze eigen medewerkers in als ambassadeur. De hoge uitstroom (15,9%) vraagt ook om extra aandacht om signalen eerder te kunnen oppakken. Bereikbaar zijn en nabijheid van het management voor teams is belangrijk voor het behoud van medewerkers

In, door en uitstroom in aantallen en % 2023:



Aantal in en uitstroom in aantallen en fte per locatie 2023:



Leerlingen en stagiaires

We investeren in een goede kweekvijver van leerlingen en stagiaires. Deze worden begeleid door praktijkbegeleiders op de zorglocaties. Zo wordt de kwaliteit van de opleiding en het leerklimaat gewaarborgd. Na diplomering stromen leerlingen en stagiaires door binnen de organisatie. Om doorstroom te bevorderen zijn er in 2023 twee losse MBO-modules aangeboden binnen Norschoten. We werken intensief samen met scholen in de regio Barneveld.

Leerlingen 2023

Helpende/VIG/VP/HBO-V	2023	2022	2021	2020
Gediplomeerd	20	16	40	22
Nieuwe leerlingen	18	29	20	37
Gestopt: vertrokken of ziekte tijdens opleiding	5	7	4	4
Gemiddeld aantal leerlingen in het jaar	40	43	46	64

Stagiaires 2023

Stagiaires MBO/HBO	2023	2022	2021	2020
Zorg & Welzijn en KBC/KBI/PO&O	72	67	70	81

Los aangeboden modules

Modules	2023	2022	2021	2020
Module Wonen en Welbevinden (Sfeermakers)	12	x	x	x
Module Helpende + (Helpenden)	5	5	15	17

Leren en Ontwikkelen

In 2023 is het leermanagement-systeem (LMS) Noor leert Door toegankelijk geworden voor alle functiegroepen binnen Norschoten. Het leeraanbod voor functies in zorg en welzijn is sterk uitgebreid. Daarnaast is er aanbod ontwikkeld gericht op alle functiegroepen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Er worden kwartaalrapportages bijgehouden voor de verplichte trainingen.

Bij- en nascholing 2023 – verplichte trainingen zorg & welzijn

Training	2023	2022	2021	2020
Wet Zorg & Dwang	376	291	111	0
BHV	249	225	196	82
BHV Herhaling	183	164	72	60
AVG	201	151	4	0
Datalekken	154	117	25	0

Aanbevolen trainingen binnen Norschoten

Training	2023	2022	2021	2020
Presentiebenadering	247	231	118	74
Palliatieve Zorg (e-learning)	63	52	8	X
Onbegrepen gedrag	40	45	12	15

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en advies B.V.

d.d. 16-04-2024

Verzuim

Er is veel aandacht/begeleiding op verzuim en een goede samenwerking met de arbodienst. Leidinggevend en zijn getraind op het voeren van verzuimgesprekken en interventies worden ingezet bij langdurig verzuim. Per 1 december 2023 is ook een casemanager duurzame inzetbaarheid aangesteld.

Medewerkersbelevingsonderzoek

In opvolging van de pulsonderzoeken in 2022 heeft in 2023 ook weer een verdiepingsonderzoek plaatsgevonden op de drie onderwerpen die om aandacht vragen: werkdruk, interne communicatie en leiderschap. De respons was hetzelfde als in 2022 nl. 41,2 %. Teams zijn met de uitkomsten aan de slag gegaan en we zien verbeteringen op de thema's. Wat met name opvalt is dat medewerkers trots zijn op wat ze bereikt hebben samen met het team en de samenwerking scoort hoog. Ook komt er meer aandacht voor de interne communicatie en de rol van het management hierin. Er worden mooie stappen gezet. In 2024 zal dit weer gemonitord worden door het uitzetten van een nieuw medewerkersbelevingsonderzoek.

"Trots op onze teamspirit"

Hieronder zijn enkele personele kerncijfers 2023 opgenomen:

	2023	2022
Ziekteverzuim (gecorrigeerd voor zwangerschapsvervang en ziekte ten gevolge van zwangerschap)	7.64%	8.07%
FTE	453	450
Aantal medewerkers/ dienstverbanden	865	835
Funciemix (exclusief inleen)		
Niveau 1	51	46
Niveau 2	60	58
Niveau 3	129	133
Niveau 4	54	57
Niveau 5	10	9
Niveau 6	8	9
Behandelaren	34	33
Overige zorg	36	38
Niet zorg	70	68
Totaal	453	450

Servicepunt medewerkers

Om de communicatie (thema uit het medewerkersbelevingsonderzoek) en de bereikbaarheid van ondersteunende diensten te bevorderen is er een servicepunt ingericht. Medewerkers met vragen kunnen hiernaartoe bellen en worden direct geholpen of bij complexe vragen naar de betreffende medewerker doorgeschakeld. Een aantal medewerkers van de receptie zijn hiervoor opgeleid.

Actualiseren functiehuis

Gezien de in- en externe ontwikkelingen binnen de zorgsector en de arbeidsmarkt worden functies binnen de organisatie (toekomstbestendig) geactualiseerd en indien nodig geherwaardeerd. Dit is ook onderdeel voor aandacht en waardering van onze medewerkers. Het functiehuis is voor 80% geactualiseerd in 2023.

Warm welkom nieuwe medewerkers

Om onze nieuwe medewerkers goed te begeleiden bij indiensttreding is er in 2023 een HR-consulent aangesteld. De HR-consulent verzorgt de administratie bij aanstelling; geeft alle informatie die nodig is bij indiensttreding; is eerste aanspreekpunt voor vragen en organiseert tweemaandelijks een introductiebijeenkomst.

Boeien, binden en behouden van nieuwe medewerkers staan hierbij centraal.

Optimaliseren planbureau

Om de werkdruk (één van de thema's uit het medewerkersbelevingsonderzoek) te verlagen en het gezond roosteren te bevorderen is een proces van professionalisering van het planbureau ingezet.

Een planscan maakte onderdeel uit van het onderzoek. De uitkomsten zijn in een plan van aanpak opgesteld voor het verbeteren van het planproces. Het roosterbeleid wordt geactualiseerd. Er komt meer eigen regie van de medewerker op het rooster. De formatie planbureau is zowel kwalitatief als kwantitatief verbeterd. Planners zijn succesvol geschoold en de formatie is uitgebreid met een planner, coördinator planbureau en capaciteitsplanner.

Er komt nu meer rust in het rooster, rust in teams en werk/privé-balans wordt verbeterd. Voor cliënten zijn er 'meer vaste gezichten' op de woning, en daarmee is er voldoende aandacht en nabijheid.

HUISVESTING

Vastgoed 2023

In 2023 hebben we gewerkt aan invulling te geven aan de scenario-analyse uit 2022 die voor de huisvesting in Barneveld is opgesteld.

Dit betrof voornamelijk het zoeken naar een geschikte locatie om een aantal knelpunten in de portefeuille op te lossen, uitbreiding van de revalidatiecapaciteit te kunnen realiseren en zo mogelijk de samenwerking met de Rozelaar te intensiveren. De plannen zijn voor wat betreft de capaciteit van Norschoten gedeeld met het zorgkantoor en daarop is akkoord verkregen. Passende locaties voor uitbreiding blijken niet voorhanden te zijn. Momenteel is er nog slechts één mogelijke uitbreidingslocatie in beeld.

Inmiddels heeft Klimmendaal Revalidatiecentrum zijn intrek genomen op de locatie Klaverweide in Barnevel. Als gevolg hiervan zijn bestaande kantoorruimtes en werkplekken van Norschoten anders ingedeeld en verschoven. Naast de fysieke verhuizing is een capaciteits- en vloerplan gemaakt voor verbetering en verfraaiing van de werk- en kantooromgeving. Deze is per locatie uitgewerkt om meer flexibiliteit te bieden aan de wensen van medewerkers in relatie ook tot gedeeltelijk thuiswerken. De uitvoering hiervan zal gedurende 2024 starten mits de investering haalbaar blijkt.



Duurzaamheid

Er is gewerkt aan verdere verduurzaming en verbetering van de kwaliteit van huisvesting.

Het dak op de locatie Klaverweide is vervangen met een veel hogere isolatiewaarde, als onderdeel van verduurzaming. Er is een adaptief plan in ontwikkeling voor energieopwekking met zonnepanelen, zonnecollectoren, en warmtepompen.

Vervanging van een grote in pandige luchtbehandelingskast op locatie Klaverweide is gerealiseerd voor een energiezuiniger model met minder CO₂-uitstoot (83.155 kg minder CO₂-uitstoot per jaar; op levensduur 1.247.329 kg minder CO₂).

https://nl.linkedin.com/posts/breman-utiliteit_bremanutiliteit-luchtbehandeling-duurzaamheid-activity-7122510273441079296-zdNK

Op het gebied van het doorontwikkelen van het duurzaamheidsbeleid is er in 2023 een duurzaamheidsteam gevormd. De eerste analyses zijn opgesteld en uitgewerkt om daar verdere stappen te ondernemen in de uitgezette duurzaamheidsroute. Voorbereidingen voor het tekenen van de Greendeal zijn in volle gang: begin 2024 zal Norschoten zich hierbij aansluiten.

Energielabels en inkoop: Door de genomen maatregelen afgelopen jaren zijn de drie eigendomslocaties voorzien van het energielabel A. Duurzaamheid is een focus bij inkoop. Bij het afsluiten van nieuwe contracten wordt er automatisch duurzaamheid in opgenomen. Dit heeft geresulteerd in een nieuw vijf-jarig printercontract met financiële besparingen van € 150.000,- en vermindering van het aantal printers met 50% waardoor er ook in het papierverbruik een daling zichtbaar is.

Projecten

Het project Wet zorg en dwang is verder ontwikkeld in het opzetten van de locaties voor psychogeriatrische cliënten. De eerste contouren van mogelijke aanpassingen per locatie worden zichtbaar. De uitwerking en uitvoering is gepland voor 2024.

Integrale teams: eind 2023 is er gestart met uitwerking van integrale teams van zorg en ondersteunend personeel. In het eerste kwartaal 2024 zal er een voorstel aangeboden worden aan de directie.

Gezondheidshuis Barneveld

In 2023 bereikten we mooie resultaten en werd er gewerkt aan verbinding en positionering. Zo gaf de kwartiermaker begin 2023 een interview aan de lokale krant en was het Gezondheidshuis betrokken bij de totstandkoming van het regioplan 'de Vitale Vallei' dat op 30 november gepresenteerd werd. Wethouder Jolanda de Heer heeft de positie van het Gezondheidshuis in de regio Gelderse Vallei goed kunnen verstevigen. En in oktober mochten we het Gezondheidshuis toelichten tijdens een bezoek van een VWS-delegatie aan de regio Gelderse Vallei.

Het Gezondheidshuis organiseerde structurele afstemming tussen de regio's Eemland en Gelderse Vallei over o.a. de regioplannen en projecten in relatie tot Barneveld. Lokaal sluit de kwartiermaker structureel aan in het Bestuurlijk overleg wonen, zorg en welzijn.

Het verbinden van het medisch en sociaal domein ging in 2023 onverminderd door. Gezamenlijk is richting gegeven aan de uitwerking van de ketenaanpak valpreventie (GALA). En blijft de vraag naar welzijn op recept groeien.

Voor wat betreft de aansturing was 2023 een onrustig jaar voor de samenwerkende partijen¹ binnen het Gezondheidshuis. Zo vertrokken er leden uit het programmateam en uit de stuurgroep. Dit ging gepaard met het verlies van inhoudelijke kennis van het Gezondheidshuis binnen de betrokken organisaties.

Ook de onduidelijkheid over de invloed van de landelijke akkoorden IZA en GALA op de plannen van het Gezondheidshuis, heeft de nodige aandacht gevraagd. Hierdoor verschoof de focus soms naar meer regionale samenwerking. Desalniettemin blijft de lokale aandacht in het Barneveldse voor het Gezondheidshuis groot. Met het onderbrengen van de ketenaanpak Valpreventie en Welzijn op recept onder de thema's 'Preventie' en 'Juiste Zorg en Ondersteuning Op de Juiste Plek', wordt vanuit het netwerk, domeinoverstijgend en lokaal uitvoering gegeven aan de regionale opgaven.

In 2022 werd de basis voor één toegang neergezet. Waar het voor 2023 een kwestie van uitrollen van het project één toegang leek, stuitte dit gedurende het jaar op vragen over de precieze bedoeling bij nieuwe leden en het verschil van visie hierop. Dit resulteerde in november 2023 in een aangescherpt plan, projectleiding en een toegekende subsidie van 15K vanuit gemeente Barneveld voor de eerste fase van het project. Naar verwachting start de projectleider eind januari 2024.

Naast één toegang ligt in 2024 de focus op het verbreden van het netwerk en het realiseren van extra gelden om projecten te realiseren en de domeinoverstijgende samenwerking in Barneveld verder vorm te geven.

De bestuurlijk betrokken partijen streven in Q1 2024 naar ondertekening van een overeenkomst waarin de intentie t.a.v. de samenwerking kracht wordt bijgezet. Bestuurlijk zijn aanvullende afspraken vastgelegd over financiën, btw, risico en structuur. Zorgorganisatie Norschoten vervulde in 2023 de rol van voorzitter van de stuurgroep en kassier voor het Gezondheidshuis Barneveld.

COMMUNICATIE

Jubileumjaar: 25 jaar Norschoten

2023 markeert een mijlpaal voor Norschoten, het 25-jarig jubileum - een tijdperk van toewijding, zorg en gemeenschap. Dit heuglijke jaar werd gevierd met een reeks evenementen en initiatieven die de essentie van onze organisatie belichten, waarin het team communicatie een belangrijke rol had.

Een feest van dankbaarheid en gemeenschap

De festiviteiten begonnen op 31 maart met een dankviering die alle aspecten van Norschoten eerde: voor onze cliënten, toegewijde medewerkers, en de invloedrijke oud-raads- en bestuursleden. Deze ceremonie, muzikaal opgeluisterd door het Elspeets Mannen Ensemble, weerspiegelde de gemeenschapszin die Norschoten kenmerkt.

Op 1 april, precies 25 jaar na het openen van onze deuren, vierden we ons bestaan met een traktatie voor cliënten, herinnerend aan de eerste stappen van Norschoten in de zorgwereld.

¹ Barnevelds Eerstelijns Zorg Netwerk (BELZ), Gemeente Barneveld, Welzijn Barneveld, Ziekenhuis Gelderse Vallei en Zorgorganisatie Norschoten

Een eerbetoon aan onze medewerkers en vrijwilligers

Op 5 april werden 45 medewerkers en vrijwilligers die zich al 25 jaar inzetten voor Norschoten, in het zonnetje gezet. Een feestelijke lunch, toespraken en een bijzondere attentie waren een blijk van waardering voor hun onwankelbare inzet en toewijding.

Lokaal gevierd, overal gewaardeerd

Elke locatie van Norschoten had de vrijheid om het jubileum op een eigen manier met en voor cliënten te vieren. Veelal resulteerde dit in zomerse feestweken, elk met unieke activiteiten, die de diversiteit en creativiteit binnen onze organisatie benadrukken.

Norschoten-festival: een dag van vreugde en verbinding

De langste dag van het jaar, 21 juni, werd getransformeerd tot het Norschoten-festival. Een evenement vol activiteiten, gericht op onze medewerkers en vrijwilligers. Met een bruisende binnentuin voor kinderen, een theetuin voor ontspannen gesprekken, diverse foodtrucks en barretjes, en een avondfeest met live muziek en DJ, werd het een dag van vreugde en verbinding.

Digitale vernieuwing: een frisse blik vooruit

In het eerste halfjaar is met veel inzet gewerkt aan een nieuwe website voor Norschoten. Dit project, inclusief professionele fotosessies met eigen medewerkers en modellen, eindigde in de lancering van onze vernieuwde website in juli 2023. Norschoten werkt in toenemende mate via of op digitale platforms om binding te krijgen en te houden met (potentiële) medewerkers en stakeholders.

Voortdurende betrokkenheid en innovatie

Ook in 2023 speelde de communicatieafdeling een cruciale rol in diverse Norschoten-brede projecten en lokale initiatieven, zoals de belevingstuin in Elspeet en PR-activiteiten voor onze dagcentrumlocaties.

Een vernieuwde huisstijl en schrijfworkshops

In dit jubileumjaar is de invoering van onze vernieuwde huisstijl afgerond, inclusief het oprissen van onze vervoersmiddelen. De populariteit van onze schrijfworkshops benadrukt de hernieuwde focus op onze communicatiestijl.

Regionale samenwerking en communicatieve inzet

Norschoten blijft een actieve deelnemer in regionale samenwerkingsverbanden. In 2023 zijn significante stappen gezet in deze samenwerkingen, waarbij de betrokken communicatieadviseurs van de deelnemende organisaties een rol spelen.

(Wetenschappelijke) onderzoeks- en innovatieprojecten

De Wetenschapscommissie neemt initiatief, stimuleert en ondersteunt wetenschappelijk onderzoek, (afstudeer-) onderzoek en heeft aandacht voor de implementatie van onderzoeksuitkomsten. Voorop staat of het onderwerp van onderzoek bij Norschoten past, zodat we er allemaal wat aan hebben.

Norschoten participeert in wetenschappelijk onderzoek, heeft aandacht voor onderzoekend leren en wil onderzoeksuitkomsten implementeren.

Onderzoeken

Aanvragen voor deelname aan wetenschappelijk onderzoek worden besproken aan de hand van een checklist. Een vertegenwoordiging vanuit de commissie kijkt naar het belang van het onderzoeksonderwerp voor Norschoten, de belasting voor cliënten en medewerkers.

In 2023 is deelgenomen aan elf onderzoeksprojecten, waarvan drie in dat jaar zijn afgesloten. Het zijn onderzoeken over de beleidsthema's van Norschoten, waaronder: palliatieve zorg, dementie, revalidatie, gezonde voeding en het ontzorgen van zorgmedewerkers.

Onderzoekend leren

De wetenschapscommissie neemt initiatief, stimuleert en ondersteunt wetenschappelijk onderzoek, (afstudeer-) onderzoek en opdrachten van onze collega's die een (post) WO-, HBO- of MBO-opleiding volgen. In 2023 lag de nadruk op de verbinding naar beleidsthema's van Norschoten. Praktijkbegeleiders hebben dit bijvoorbeeld aandacht gegeven. Dat is opgemerkt door de verpleegkundig specialist palliatieve zorg, door de vele vragen die zij hierop heeft ontvangen. Naast onderzoek is ook aandacht voor het leren van elkaars kennis. Het KBC organiseert lunchreferaten voor het delen van kennis voor en door behandelaren. Voor meer verbinding tussen opleiden en onderzoek is een senior opleidingsadviseur benoemd in de wetenschapscommissie.

Implementeren

Opgedane kennis implementeren in de praktijk is een derde aandachtspunt. In het jaarplan stonden twee implementatiedoelstellingen:

- delier: uitgewerkt vanuit een UKON-tool en opgenomen in het kwaliteitshandboek
- palliatief redeneren: plan van aanpak loopt door tot 2025.

Pumpfit is een van de onderzoeksuitkomsten waarvoor een implementatietraject is gestart in samenwerking met fysiotherapie, de beweegagoog en diëtist. Resultaat hiervan is een lopend traject op de dagbehandeling Parkinson.

Daarnaast is aangesloten bij initiatieven in de praktijk. Verkend is medicatie in eigen beheer op initiatief van een praktijkverpleegkundige. Op uitnodiging van de professionele adviesraad (PAR) is uitleg gegeven over de methode "BIJ ONS: samen werken aan een thuis". Dit is een van de tools die zijn ontwikkeld door UKON.

Universitair Kenniscentrum Ouderenzorg Nijmegen - UKON

Norschoten neemt actief deel aan overlegvormen bij het UKON, zoals het bestuurdersoverleg, de stuurgroep en de science practioner-dagen. Inzichten zijn opgedaan tijdens deelname aan congressen, zoals het UKON-congres, EBP-middag bij de HAN en de landelijke wetenschapsdag van SANO. Op meer inhoudelijke thema's is vanuit Norschoten bijgedragen aan het expertiseteam voor psychologen en delier en in UKON-werkgroepen over implementeren, de kracht van leren.

De onderlinge visitatie vond eind 2023 plaats. Aan de collega's van Maas en Waal heeft Norschoten laten zien hoe wij inhoud geven aan de doelstellingen van het UKON op het gebied van kennisontwikkeling (onderzoek), kennisdeling (verspreiding en onderwijs) en kennistoepassing (implementatie). Het reflectieverslag met de bevindingen is ontvangen in 2024.



Inzet / deelname / uitkomst / resultaat

<p>CLIENT ONDERZOEK aandacht voor - Woonvormen dementie (monitor Trimbos) DagCentra – Ambulant - Leren van Data (Gerimedica) ECD Ysis - Sympal + (IKNL) Hospice 1 bewoner obv instemmingsformulier</p> <p>IMPLEMENTEREN - Pumpfit DC Schaffelaar (DC DE Valk Parkinson niet mogelijk) - Medicatie in eigen beheer Kweekweg bewoner met Parkinson</p> <p>+ Aandacht voor: Deelname data onderzoek : instemming/geen bezwaar formulieren : doorgezet naar werkgroep ECD & Audit op voortgang & melding</p>	<p>MEDEWERKER / locatie manager ONDERZOEK - Woonvormen dementie (monitor Trimbos) DC – Ambulant - CIAO covid uitbraken & infectiepreventie vz infectiepreventie - Uitdagend REVA klimaat loc-manager REVA - Ontzorgen zorgmedewerkers Klaverweide</p> <p>IMPLEMENTEREN - Delier – L&O alle locaties - Palliatief redeneren – Dag PZ - alle locaties + verpl.-team</p> <p>ONDERZOEKEND LEREN - Gezonde voeding – vitale medewerkers restaurant KLW - Toegang UB KBC psychologen - KBC vier advies vragen irt thema's Norschoten - Praktijkbegeleiders irt thema's Norschoten</p> <p>UKON - Congres: 22 deelnemers = incl. 2 workshops verzorgen + stands - Deelname : OVERLEG – BIJENKOMSTEN - WERKGROEPEN</p>
<p>KWALITEIT VAN ZORG vanuit ONDERZOEK - KWASA – Palliatief redeneren ontwikkeling & implementeren - Gezonde voeding proef je workshop deelname - BIJ ONS – UKON tool PAR</p>	<p>BEDRIJFSVOERING Financieel – geen kostenplaats - inkomsten naar betrokkenen wel inkomsten – uitgaven in positief balans ontvangen 17.475 14.295 uitgaven muv inzet uren UKON</p> <p>Communicatie Intern : Noortje & persoonlijke contacten Internet 2x : innovatie bezoek GV & zorgpraktijk in toekomst</p> <p>ONDERZOEKEND LEREN - Visitatie UKON wetenschapscommissie Norschoten</p>

Kennis- en behandelcentrum (KBC)

Clïent

Het behandelteam van Norschoten behandelt zowel bewoners van de verschillende woonlocaties, revalidanten op de GRZ-afdeling, bezoekers van de dagcentra en cliënten die thuis wonen en enkel voor behandeling naar Norschoten komen. De focus ligt op complexe multidisciplinaire behandelvragen die aansluitend op onze expertisegebieden. Deze zijn GRZ, Dementie, Parkinson, Geriatrie en Palliatieve zorg. Er is een toenemende vraag vanuit de eerste lijn. Zowel cliënten als verwijzers doen een beroep op onze expertise. Cliënten blijven langer thuis wonen waardoor er in de thuissituatie complexe situaties voor kunnen komen.

Binnen het behandelteam ligt de focus op 'Positieve gezondheid'. Cliënten worden bewust gemaakt waar zij voldoening uit halen en wat voor hen van belang is om een hoge kwaliteit van leven te behouden. Er worden preventieve behandelinterventies aangeboden zoals valpreventie, LSVT bij Parkinson. Dit draagt bij aan zo lang mogelijk zelfstandig functioneren en kunnen blijven participeren in de maatschappij.

Medewerker

Om tot een goede formatie voor alle vakgroepen te komen is er in 2023 een strategisch personeelsplan ontwikkeld met onze HRM-adviseur. Dit hielp om inzicht te krijgen in het potentieel, competenties, wensen en groei mogelijkheden. Jaarlijks wordt met alle medewerkers een ontwikkelgesprek gevoerd rond deze thema's. Op deze manier monitoren we de behoeften van medewerkers en passen we ons beleid waar nodig aan om hen blijvend te binden en boeien.

Het vaste team van medewerkers KBC heeft afgelopen jaar hard gewerkt en veerkracht getoond, met inzet voor cliënt en ontwikkeling van de vakgroep. Het ziekteverzuim blijft gemiddeld onder de 4% tegen accountants en adviesbureaus.

Kwaliteit

Om de cliëntentevredenheid te peilen wordt gebruik gemaakt van QDNA en Zorgkaart Nederland. De medewerkers KBC staan allen geregistreerd in de kwaliteitsregisters van de beroepsverenigingen. Er is een scholingsplan 2020-2025 opgesteld, dat ieder jaar wordt geactualiseerd. Het KBC heeft voldoende financiële mogelijkheden om verder te ontwikkelen. Dit jaar zijn er twee verpleegkundig specialisten in opleiding gestart, een fysiotherapeut heeft kunnen starten met de opleiding tot geriatriefysiotherapeut, enkele verpleegkundigen zijn gestart met de opleiding tot praktijkverpleegkundige. Er zijn twee collega's gestart met de opleiding tot geriatrieverpleegkundigen. Een psycholoog is gestart met de opleiding tot GZ-psycholoog. Alle vakgroepen hebben afgelopen jaar stagiaires begeleid waardoor ons kennis- en expertisecentrum de kwaliteit van goed behandeling blijft borgen.

Financiën

Medewerkers KBC hebben de uitdaging om de productie in de eerste lijn te verhogen en kritisch te kijken naar inzet op de Wlz. Met de start van het nieuwe ECD en Ysis Inzicht, hebben vakgroepen inzicht welke inzet en productie zij hebben gerealiseerd op de GRZ en in de eerste lijn. In 2024 zal gekeken worden welke mogelijkheden er zijn om inzicht te krijgen wat betreft inzet op de Wlz. De opdracht voor 2024 is om de productie in de eerste lijn nog meer toe te laten nemen. Hiervoor is een start gemaakt met een werkgroep en wordt er gewerkt aan een businesscase. In het eerste kwartaal van 2024 zullen er concrete productieafspraken gemaakt worden. Per kwartaal zal er tijdens het KBC-overleg gekeken worden of de productie gehaald wordt en of de uitgaven binnen de begroting blijven.

Zorg en welzijn

Cliënt

In 2023 is geëxperimenteerd met anders zorgen vanuit de visie op positieve gezondheid en op het anders organiseren van de zorg. Ondertussen wisten we het goede vast te houden. Natuurlijk is het spannend, maar we staan in de zorg in Nederland, en dus ook in Norschoten, voor een grote uitdaging. Die kunnen we alleen samen aangaan. Er is geen blauwdruk, maar door vragen te blijven stellen en te praten over wat je ziet en wilt en steeds het gesprek aan te gaan met elkaar, met cliënt en naasten, blijven we goede zorg bieden. We blijven in gesprek, over wat we goede zorg vinden, over welke vragen door wie beantwoord kunnen worden. Dat hoort allemaal bij teamwork.

Medewerkers

Na wisselingen in management in 2022 is in 2023 het team van leidinggevend van zorg en welzijn weer compleet. Dit geeft stabiliteit op de verschillende locaties. Die stabiliteit heeft er mede toe geleid dat het verzuim ten opzichte van 2022 gedaald is. Het verzuim is nog steeds hoger dan gewenst. In 2023 is dan ook geïnvesteerd in kennis en vaardigheden op het gebied van verzuimpreventie en verzuimmanagement door locatiemanagers.

In de loop van het jaar is op alle locaties opnieuw bezien met welke bezetting continuïteit van zorg gerealiseerd kan worden. Iedere keer opnieuw gaan we na hoe we de omslag naar een waardige en toekomstbestendige ouderenzorg met steeds minder geld kunnen realiseren. Vooral in de zomerperiode kregen we een voorproefje op wat ons in de toekomst te wachten staat. Het was een drukke periode waarin we geconfronteerd werden met roosterproblemen. Maar dankzij de toewijding, flexibiliteit en



betrokkenheid van alle medewerkers hebben we op een andere manier toch de zorg kunnen bieden die nodig is. Samenwerken met informele zorg komt steeds meer op de voorgrond. In de zomer is dit heel praktisch geweest, in het najaar is hier meer beleidsmatig naar gekeken.

In 2023 hebben we de uitgangspunten voor de roosters tegen het licht gehouden. De reden is dat we voor iedereen gezond willen roosteren. Zowel fysiek, sociaal als psychisch. Vitaliteit is belangrijk voor iedereen. Met ingang van februari 2024 worden deze uitgangspunten op alle locaties gehanteerd.

Kwaliteit

We zetten in op het realiseren van een integrale samenwerking binnen Norschoten. We streven naar integrale teams, waarin verschillende deskundigheden met elkaar samenwerken volgens goede en verantwoorde roosters, passend bij wat de cliënt nodig heeft.

We voeren regelmatig interne audits uit op risicovolle processen. De resultaten worden besproken binnen teams, het MT, het bestuursoverleg en met de medezeggenschapsraden. We zijn HKZ-gecertificeerd en het hospice is Prezo-gecertificeerd.

In 2023 stond het optimaliseren van een aantal processen rondom cliënten en medewerkers centraal. Planning en inzet was één van de processen met een planbureau op concernniveau als een van de resultaten. In het cliëntproces zijn bereikbaarheid en informatievoorziening verbeterd en zijn stappen gezet in wachtlijstbeheer en de in- en doorstroom.

In 2023 is een verpleegkundig team ontwikkeld en gestart binnen een deel van Norschoten. Vanaf 2024 gaat het verpleegkundig team in drie clusters aan de slag. Zij zorgen voor de planbare verpleegkundige zorg, triage, acute medische opdrachten en de opvolging van complexe medische zorg. Ook gaat het team de zorgteams op woningen ondersteunen. De inzet van het verpleegkundig team kan onze organisatie veel opleveren:

- de kwaliteit van zorg beter behouden
- efficiënter omgaan met locatie overstijgende zorgvoorwaarden
- een kwalitatief goede inzet van verpleegkundigen
- creëren van aantrekkelijke functies.

Financiën

Kijkend naar de cijfers en de KPI's is de conclusie dat het resultaat dat begroot was, niet gerealiseerd is. Een belangrijke factor hierbij, naast de CAO stijging, is dat er sprake was van een hoog ziekteverzuim (circa 3 procentpunt hoger dan begroot), waardoor we een ruime inzet hebben door uitzendkrachten en zzp-ers. Tot slot zijn de voedingskosten en energiekosten hoger dan begroot.

Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Norschoten heeft in 2023 op verschillende fronten gewerkt aan uitbreiding, verbetering en verduurzaming, evenals aan het nemen van stappen richting meer duurzame praktijken en focus op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het verduurzamingstraject wordt volgens bijgaande roadmap vormgegeven. Voor een gedetailleerde invulling van wat in 2023 is uitgevoerd wordt verwezen naar hoofdstuk 4, paragraaf huisvesting, onderdeel duurzaamheid.



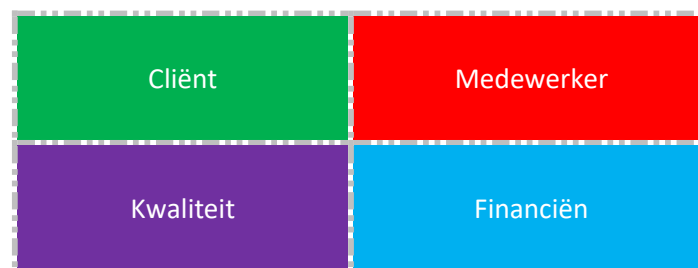
5 Risico paragraaf en toekomstparagraaf

5.1 Risicoparagraaf

Het risicomanagement binnen Zorgorganisatie Norschoten is op verschillende niveaus in de organisatie aanwezig en heeft natuurlijk een lijn met de strategische koers 2021-2026, het Kwaliteitskader en het organisatiekader zoals vastgelegd in het kwaliteitsplan.

De kern van de strategische koers is gericht op het centraal stellen van cliënt en medewerker. Alle andere diensten zijn ondersteunend aan het primaire proces. Dit heeft Norschoten vastgelegd in een nieuw organogram. Op basis van de strategische koers worden op de verschillende deelgebieden strategische uitvoeringsplannen vastgesteld. Bijvoorbeeld huisvesting, personeelsplanning, communicatie e.a.

Alles wat er wordt ontwikkeld binnen Norschoten wordt gelegd langs de zogenaamde 'lat' van de 4 pijlers: Cliënt, Medewerker, Kwaliteit en Financiën.



Een zorgvuldige inventarisatie, weging en opvolging van risico's zijn belangrijke stuulementen in de bedrijfsvoering van Norschoten. Deze lijn wordt van strategisch tot operationeel niveau doorgezet, bijvoorbeeld in het uitvoeren en opvolgen van de risico-inventarisatie op cliëntniveau met een vertaling in de zorgplannen, HR-beleid, kwaliteitssystemen, PDCA in bedrijfsvoering, dashboard en financiële instrumenten. Mede dankzij het goed uitvoeren hiervan, het opvolgen van adviezen uit audits, en het blijven leren en ontwikkelen kan Norschoten hoogwaardige kwaliteit en veiligheid bieden aan de cliënten en medewerkers van Norschoten.

Inrichting van het risicomanagement

Risicomanagement in de vorm van planning- en control cyclus van de organisatie vindt plaats op alle niveaus; van strategisch tot operationeel niveau en andersom. Het kwaliteitsplan met de doelstellingen en kwartaalevaluatie met bijstellingen vormt een belangrijk onderdeel. Per kwartaal vindt

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Versteegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024

een Q-dag plaats met alle leidinggevendenden waarbij aan de hand van de vier pijlers (indien van toepassing, niet alle pijlers zijn elk kwartaal relevant) de PDCA wordt besproken en doorlopen.

In de bilaterale overleggen tussen directie en leidinggevendenden vindt evaluatie en bijstelling plaats² naar aanleiding van de kwaliteitsplannen en de financiële overzichten. Immers door de zorgvuldige ontwikkeling naar anders organiseren, waarbij meer eigenaarschap op lagere niveaus wordt gestimuleerd, wordt het sturen op resultaat en de integrale verantwoordelijkheid van leidinggevendenden steeds sterker zichtbaar.

In de jaaragenda is een strakke cyclus gepland van alle overlegvormen RvT-RvB- RvT-commissies, OR, CR, PAR en VR waarin bespreking en besluitvorming van de relevante onderwerpen is geborgd.

Ook op financieel gebied vindt een planning en control-cyclus plaats, de controller levert kwartaal- en maandoverzichten/dashboards aan ten behoeve van de bestuurder. Deze worden in het bestuursoverleg (BO) besproken, tussen de bestuurder en de verantwoordelijke directeur, tussen de directeur en de leidinggevendenden en tussen de bestuurder en de financiële commissie RvT. Hieruit worden acties geformuleerd en weer geëvalueerd.

Administratieve Organisatie en Interne controle

Daarnaast wordt door de controller ook de interne controle uitgevoerd (risicobeheersing) voor de processen lonen en salarissen (70% van de kosten) en voor het productieproces WLZ, GZSP, GRZ, ELV en WMO (omzet Norschoten). Hierover wordt jaarlijks gerapporteerd (inclusief advisering) aan de Raad van Bestuur en besproken in het BO.

Fraude-risicoanalyse:

Jaarlijks wordt een fraude-risicoanalyse (inclusief maatregelen ter mitigering van het risico) opgesteld door de controller en besproken in BO, audit - en risicocommissie RvT en RvT.

² Evaluatie inderdaad, bijstelling niet in de strikte zin, er worden geen bijgestelde kwaliteitsplannen vastgesteld. Wel worden nav evaluatie en vooruitblik acties geformuleerd om risico's te beperken of te beheersen en kansen op te pakken, binnen het kader en de strategie van Norschoten.



Resultaat	Doelstelling	Relevante documenten / overleg	Stand van zaken d.d. nov-2023	Risico*
Duidelijke koers voor de organisatie en borging beleid	Visie en beleid risicomanagement is aantoonbaar. Integratie van risicomanagement, planning en control en overlegstructuur. Cultuurverandering	Strategische koers 2021-2026	Gereed	Laag ³
		Jaaragenda	Voor 2024 al vastgesteld	Laag
		Planning en control-cyclus (PDCA)	Going concern	Laag
		Strategische uitvoeringsplannen	Momenteel is Norschoten bezig met capaciteitsplanning, met name op het planproces.	Middel
		Cultuurverandering naar meer eigenaarschap.	In ontwikkeling – lopend proces. In 2024 veel aandacht voor de zorgteams en de bedrijfsondersteuning. Externe ondersteuning is eind september 2023 gestopt en geborgd door aanstelling teamcoaches. Risico blijft middel, vanwege blijvende veranderingen en druk op de arbeidsmarkt.	Middel
Geborgd Proces	Kritische processen zijn benoemd en op prospectieve wijze geïnventariseerd. Beheersmaatregelen zijn opgesteld en meetbare resultaten zijn per proces inzichtelijk. Risicomanagement is inzichtelijk in jaarplan en bij vergaderstukken BO	Overzicht kritische processen	Kritische processen zijn in beeld. Er is een nieuw dashboard. Structuur borging is aandachtspunt	Middel
		Dashboard belegt bij directieleden t.a.v. kritische processen	Belegd bij beide directieleden.	Middel
		Interne audits	Vinden periodiek plaats (2x per jaar)	Laag
		Zorg- en behandelplannen van de cliënt	Procesmatig geborgd; Hierop wordt interne controle uitgevoerd op de aanwezigheid van zorg- en behandelplannen. Daarnaast	Laag

³ Gegeven de externe ontwikkelingen, de nadruk op domeinoverstijgende samenwerking in de verschillende regio's waarin Norschoten actief is, de druk op de arbeidsmarkt en op de financiën, kan de strategische koers als te breed ervaren worden. Als Norschoten geen focus aanbrengt, gaat het risico omhoog.

Resultaat	Doelstelling	Relevante documenten / overleg	Stand van zaken d.d. nov-2023	Risico*
			inhoudelijk geborgd door middel van visitatie, audits (intern en extern (HKZ), mdo, etc	
		Kwaliteitsbeeld	Kwaliteitsbeeld 2024 is in de maak. Eind 2024 gereed.	Laag
		Voorblad BO agendapunten met risicoparagraaf (Alleen bij notities ter bespreking en/of vaststelling)	Per agendapunt is een document aanwezig.	Laag
Organisatie breed geborgd Proces	Beheersmaatregelen zijn ingezet waardoor processen verbeteren en de veiligheid van de cliënt wordt verhoogd.	Overzicht beheersmaatregelen	Verantwoordelijkheid belegd bij directieleden	Middel
		Directiebeoordeling	Deze risicoanalyse is ook een onderdeel van deze directiebeoordeling. In 2024 wordt de directiebeoordeling geactualiseerd.	Middel
		Kwaliteitsverslag	Procesmatig geborgd Kwaliteitsverslag 2023 gereed juni 2024 Kwaliteitsplan 2024 wordt opgesteld.	Laag
		Jaarverantwoording	Gereed april 2024 (T+1)	Laag

In het boekjaar 2023 is aan de volgende onderdelen aandacht besteed. Deze risicoanalyse wordt jaarlijks besproken in BO en in RvT. De financiële risico's zijn reeds onderdeel van de jaarlijkse PDCA en hierover wordt periodiek gerapporteerd.


Hieronder is de samenvatting opgenomen van de risicoanalyse:

Categorieën	Risico*	Maatregel	Conclusie, voor zover mogelijk	Stand van zaken d.d november 2023
Strategische risico's	Door arbeidsmarkt-krapte is het risico (minder gekwalificeerd)	Hoog	Veel aandacht voor arbeidsmarkt-communicatie Taakgericht werken/certificaten	Momenteel worden de adviezen planproces uitgewerkt en geïmplementeerd.

Categorieën	Risico*	Maatregel	Conclusie, voor zover mogelijk	Stand van zaken d.d november 2023
	<p>medewerkers en/of te weinig medewerkers</p> <p>De totale aanpak van de maatregelen m.b.t. roosters, inzet verpleegkundige dienst, pauzes, aanpassing dienstenpatroon wordt niet in zijn totaliteit door medewerkers overzien. Risico is onrust, hetgeen leidt tot uitstroom Invloed op financieel resultaat en kwaliteit van zorg</p> <p>Onvoldoende deskundigheid.</p>	<p>Opleidingsmogelijkheden zijn uitgebreid SOP opgesteld</p> <p>Technische ondersteuning voor zorgmedewerkers (domotica) Invoering serviceteams zorg en welzijn, inzet verpleegkundig team. Aanstellen capaciteitsplanner Roosters aanpassen. Planproces vastleggen, beoordeeld en implementeren. Capaciteitsplanningsmodule Er wordt extra geïnvesteerd om medewerkers goed en uitgebreid te informeren. Flex Hub</p> <p>Door anders de teams en de verpleegkundige inzet te organiseren, wordt onze deskundigheid efficiënter ingezet.</p>		<p>Projectgroep handboek; projectgroep capaciteitsplanning; projectgroep flex-hup. De medewerkers planbureau worden geschoold. Doelstelling eind maart 2024 gerealiseerd.</p>
	Imagoschade	Middel	<p>Openheid in communicatie Woordvoering crisiscommunicatie</p>	<p>Nieuw intranet levert bijdrage aan interne communicatie. Woordvoering crisiscommunicatie: Senior</p> <p>Geborgd</p>

Categorieën	Risico*	Maatregel	Conclusie, voor zover mogelijk	Stand van zaken d.d november 2023	
			communicatieadviseur aangewezen. Strategisch partnerschap aangegaan met extern bureau.		
		Middel	Kwaliteit van zorg (zie ook wet- en regelgeving)	Cliëntervaring > 8 Positief	Zorgkaart Nederland huidige cijfer 8,8
		Middel	Aandacht voor de medewerkers, uitbreiding locatiemanagers in 2023. Gebruik maken van Noortje.		Veel extra aandacht voor boeien en binden van medewerkers, werkdruk vermindering en scholing.
		Laag	Samenwerkingspartners en zichtbaarheid Norschoten lokaal en in de regio	Directere samenwerking binnen regio-overleg VVT GV/Eemland en Vallei Vitaal en Gezondheidshuis.	
	Datalekken / Cybercrime	Middel	<ul style="list-style-type: none"> Intern is een plan op gesteld en de maatregelen zijn genomen Handboek en komend ICT-beleid NEN 7510 waaronder toegangsbeveiliging in- en extern Jaarlijkse uitgevoerde risicoanalyse. Vastgesteld protocol cybercrime. 	<p>Naar aanleiding hiervan zijn in 2020-2023 externe controles uitgevoerd op beveiligingsmaatregelen van onze systemen.</p> <p>In 2023 NEN 7510 gecertificeerd.</p>	Diverse maatregelen zijn getroffen, hacktests, phishing mails e.d. zijn uitgevoerd in 2023. Hiervoor is veel aandacht.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024

Categorieën	Risico*	Maatregel	Conclusie, voor zover mogelijk	Stand van zaken d.d november 2023
	Aandacht voor marktpositie, inclusief plannen voor noodzakelijke uitbreiding gezien de vraag en in relatie met maatschappelijke opdracht	Middel Interne strategie notitie t.a.v. vastgoedbeleid Uitwerken ondersteuning huisartsen, consulten eerste lijn voor behandelteam en ontwikkelen van ambulante geriatrische revalidatieteam en dergelijke. Positionering niet alleen afhankelijk van vastgoed.	Borgen in 2021 e.v. Scenario's gebouwen gereed	Strategisch huisvestingsplan goedgekeurd door RvT in 2021. Er wordt nu uitvoering aan gegeven samen met adviesbureau Fame.
	Wendbaarheid	Hoog Veranderbereidheid van de medewerkers vergroten door effectieve communicatie en scholing	Effectieve communicatie op elk niveau is noodzakelijk om de reden en het nut van een verandering begrepen en geaccepteerd te krijgen.	De recente, beperkte, aanpassing van het rooster leidt tot vele vragen bij de medewerkers.
	Sociale veiligheid	Hoog Bewustwording, LG toerusten, bespreekbaar maken in de teams, rapporteren in jaarverslag	Sociale veiligheid is een uiterst belangrijke basis waarop onderling vertrouwen wordt gefundeerd.	Er is nu nog te weinig aandacht voor dit aspect. Blijkt ook uit verslag van de vertrouwenspersoon en uit de bevindingen van het MBO (2023) In opdracht van RvB is werkgroep gestart met de preventiemedewerker, PO&O en directeur bedrijfsvoering.

Categorieën	Risico*	Maatregel	Conclusie, voor zover mogelijk	Stand van zaken d.d november 2023
	Onvoldoende zicht op toekomstige financiële ontwikkelingen door o.a. onvoorspelbare maatregelen vanuit de overheid	Middel Meerjarenramingen en meerjarenplanning voor grote thema's (duurzaamheid/ arbeidsmarkt) Verbeteren en wellicht uitbreiding van rolling forecasts per kwartaal in P&C-cyclus. Bewustwording in leidinggevend kader ter zake van vooruitkijken bij meerjarenplanningen.	Basis meerjarenplan en meerjarenbegroting kan gerealiseerd worden, maar wel met het bewustzijn dat wijziging niet kan worden voorkomen i.v.m. beleidswijzigingen gedurende het jaar van buitenaf met verplichtingen voor de organisatie.	Huidige rapportage is grotendeels gericht op verantwoording en budgetbeheersing. Naast terugkijken en ervan leren is meer vooruitkijken noodzakelijk want toekomst is soms beïnvloedbaar.
	Uitvoering kwaliteitsplan	Laag Afspraken en verbeterplannen uitvoeren	Wordt uitgevoerd, verantwoording via voorgeschreven formats. Cliëntenraad direct betrokken.	
Operationele risico's	Interne communicatie vanuit besluitvorming naar middenkader en teams	Middel Aparte pagina op Noortje; Communicatieadviseur sluit aan bij BO BO-leden informeren middenkader periodiek op overleggen		Pagina op Noortje is nog niet gerealiseerd; Adviseur in BO is ingeregeld. Er wordt regelmatig door BO gecommuniceerd via Noortje. RvB heeft blog op Noortje.
	Bestel-/inkoopproces	Middel Onderzoeken en optimalisatie bestelproces		Actualisatie leveranciers beoordeling

Categorieën	Risico*	Maatregel	Conclusie, voor zover mogelijk	Stand van zaken d.d november 2023
	Arborisico's Thuiswerken: mentaal en fysiek	Laag Preventiemedewerker borgt de uitvoering van de maatregelen, zorgt voor innovatieve aanpak.	Alle RI&E's zijn gedaan. Evenals de audits door KMO Solutions.	Positieve beoordeling Regelmatig contact met thuiswerkers
Financiële positie	Niet voldoen aan de gestelde eisen van WFZ en banken inzake de aangegane langlopende leningen	Laag Periodiek wordt bewaakt of Norschoten nog aan deze eisen voldoet en hierover wordt per kwartaal gerapporteerd	Wij voldoen aan de gestelde eisen (zie hiervoor tussentijdse cijfers en jaarrekening).	Periodiek vastgelegd in tussentijdse cijfers
	Te laag eigen vermogen om de gedefinieerde risico's op te vangen	Laag Op basis van risicoanalyse is de norm voor het eigen vermogenratio (eigen vermogen/ opbrengsten) vastgesteld op 20,0%	Wij voldoen momenteel niet aan de gestelde eisen (zie hiervoor tussentijdse cijfers en jaarrekening).	Periodiek vastgelegd in tussentijdse cijfers
Financiële verslaggeving	Niet voldoen aan de kaderregeling administratieve organisatie en interne controle voor financiële processen	Laag Zie paragraaf rapportage interne controle	Er kan worden geconcludeerd dat de administratieve organisatie en interne controle voldoen aan de daaraan te stellen eisen. Betreffende de processen lonen en salarissen (70% van de kosten) en productieproces Wlz, GZSP, GRZ, ELV en Wmo (omzet Norschoten). Hierover wordt jaarlijks	BO in oktober 2023 vastgesteld en adviezen controller overgenomen. Deze worden in 2023 - 2024 opgepakt.

Categorieën	Risico*	Maatregel	Conclusie, voor zover mogelijk	Stand van zaken d.d november 2023
			gerapporteerd (inclusief advisering) aan de raad van bestuur en besproken in het BO.	
	Kans op impairment Materiële vaste activa	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse beoordeling impairmentberekening • Hoofdlocaties in eigendom en externe locaties worden gehuurd • Bij uitbreiding opstellen businesscase en risicoanalyse 	<p>Er kan worden geconcludeerd dat er geen impairmentafboeking hoeft plaats te vinden ultimo boekjaar</p> <p>Jaarlijks bij opmaak jaarrekening wordt deze beoordeeld.</p> <p>PM: momenteel loopt er een taxatie op onze eigen panden door zorginstituut Vastgoed. Eis van de Rabobank.</p>
	Frauderisico	Laag	Jaarlijks worden de frauderisico's beoordeeld en de bijbehorende maatregelen besproken in DO en RvT; indien nodig wordt er actie ondernomen.	De jaarlijkse analyse heeft plaatsgevonden en wordt besproken in de rvt in december 2023. Dit heeft niet geleid tot andere maatregelen.
Wet- en regelgeving	Niet voldoen aan wet- en regelgeving	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Inspectiecontroles • Periodieke interne en externe controles • Rapportering in PDCA-cyclus 	Besprekingen en rapporteringen hebben plaatsgevonden. Overgegaan naar andere auditor. Certificering vindt plaats in nov 2023
	Wzd onvoldoende geïncorporeerd Open locaties niet gerealiseerd	Middel	<ul style="list-style-type: none"> • Wzd-functionarissen herstellen dat wat eerder in het proces vergeten of nagelaten wordt 	<p>Interne scholing verbeteren</p> <p>Wzd in opleidingsplan</p> <p>Na tussentijdse evaluatie Wzd-</p>

Categorieën	Risico*	Maatregel	Conclusie, voor zover mogelijk	Stand van zaken d.d november 2023
		<ul style="list-style-type: none"> Project open locaties (hiervoor is inmiddels een projectplan in het bestuurlijk overleg geweest en vastgesteld). 	Project heeft focus vooral op fysieke aspecten	commissie en project acties formuleren

*Risico legenda:

Laag
Middel
Hoog

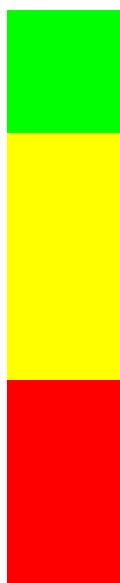
5.2. Rapportage interne controle

In het jaar is er altijd aandacht voor interne controle en beheersing. Dit mede in het licht van de kaderregeling administratieve organisatie en interne controle productieregistratie (controle) en de bouwprojecten. De accountant heeft in het najaar 2023 de jaarlijkse interim controle uitgevoerd en tevens de controle op de productieregistratie voor zover dit voor de deugdelijke totstandkoming van de jaarrekening noodzakelijk is. Geconcludeerd is dat de interne beheersing van voldoende niveau is. Hieronder zijn voor de twee belangrijkste processen binnen Norschoten de interne controlebevindingen opgenomen.

Productieproces:

Het doel van dit interne controleplan is het periodiek toetsen (controleren) of de getroffen Administratieve Organisatie- en Interne Controle- (AO/IC-) maatregelen ter afdekking van de beheersdoelstelling worden uitgevoerd overeenkomstig de procedure.

Per beheersdoelstelling wordt met kleuren een indicatie gegeven van de effectiviteit van de onderzochte maatregelen:



De maatregelen voldoen aan de te stellen eisen om de beheersdoelstellingen met een redelijke mate van zekerheid te waarborgen.

De maatregelen voldoen gedeeltelijk aan de te stellen eisen om de beheersdoelstellingen met een redelijke mate van zekerheid te waarborgen. Risico's die daarmee samenhangen vormen echter geen directe bedreiging voor de vitale bedrijfsprocessen. Dat wil zeggen de maatregelen worden **gedeeltelijk** uitgevoerd.

De maatregelen voldoen niet aan de te stellen eisen om de beheersdoelstellingen met een redelijke mate van zekerheid te waarborgen. Risico's die daarmee samenhangen kunnen een bedreiging (gaan) vormen voor de vitale bedrijfsprocessen. Dat wil zeggen de maatregelen worden **niet** uitgevoerd.

Samenvattende conclusie van de onderzochte beheersmaatregelen ten behoeve van de WLZ (intramuraal en VPT en dagcentra), WMO (dagcentra):

Procesonderdelen omschreven in doelstellingen	Conclusie
1. Vaststellen van de juiste en volledige invoer van de cliëntgegevens en de indicatiestelling	
2. Vaststellen van de juiste en volledige invoer van de cliëntproductieregistratie	 VOOR WAARMERKINGS- DOELEINDEN
3. Voortgangsbewaking van de geleverde zorg	
4. Tijdige registratie	
Verstegen accountants en adviseurs B.V. d.d. 16-04-2024	

Procesonderdelen omschreven in doelstellingen	Conclusie		
5. Toerekening gerealiseerde verpleegdagen en behandelingsdagen aan de juiste periode			
6. Juiste, volledige en tijdige nacalculatie en facturatie			

Conclusie

Er kan worden geconcludeerd dat de Administratieve Organisatie en Interne Controle rondom het productieproces (inclusief geriatrisch revalidatie) voldoet aan het daaraan te stellen eisen.

Proces lonen en salarissen:

Samenvattende conclusie van de onderzochte beheersmaatregelen:

Procesonderdelen	Conclusie		
1. Mutaties van vaste gegevens personeel			
2. Tijdregistratie			
3. Mutaties van variabele gegevens personeel			
4. Loonberekeningen			
5. Loonbetalingen			
6. Beheer vaste gegevensbestand personeel			

Overige procesonderdelen:

Procesonderdelen	Conclusie		
Uitzendkrachten			
Meerkeuzesysteem			
Declaratie/ onkostenvergoedingen			
Vrijwilligers			
Autorisatie Beaufort (applicatiebeheer)			

Conclusie

Er kan worden geconcludeerd dat de administratieve organisatie en interne controle rondom het proces lonen en salarissen voldoen aan de daaraan te stellen eisen.

5.3. Toekomstparagraaf

Over tegenwind en vertrouwen

Net als andere aanbieders van ouderenzorg staan wij voor grote uitdagingen en financiële onzekerheid. Opbrengsten dalen, kosten stijgen, kortingen dreigen, er is krapte op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd is de verwachting dat steeds meer kwetsbare ouderen én medische professionals een beroep zullen doen op onze expertise. Het valt niet mee om tegen deze achtergrond een begroting op te stellen voor het komend jaar. En toch willen we met deze begroting laten zien dat we als vitale zorgorganisatie toegewijd gaan voor verantwoorde ouderenzorg met gezonde roosters en een aantrekkelijke werkcultuur.

Wij zetten vol in op kwaliteit van leven met aandacht en nabijheid van deskundigen. Het tij lijkt daarvoor niet gunstig en toch zien wij kansen en mogelijkheden. Met de raad van toezicht is daarom een

begrotingsresultaat afgesproken van 50.000 euro. Zorg, behandeling en bedrijfsvoering dragen daaraan bij. Van hart tot hart, vol vertrouwen en samen. In deze begroting lees je de financiële onderbouwing van onze plannen voor 2024.

Trends, ontwikkelingen en prognoses

Actuele trends die een rol spelen in de financiële onzekerheid in onze branche zijn bijvoorbeeld de stijgende voedings- en energiekosten, nog niet-vergoede verhoging van de cao en dalende NHC-tarieven. Ook zullen steeds meer kwetsbare ouderen met somatische of psychogeriatrische problematiek thuis blijven wonen en de huisarts van deze mensen zal steeds meer een beroep doen op de expertise die bij Norschoten aanwezig is. In de begroting van 2024 is dan ook al opgenomen dat behandelaren steeds meer in de eerste lijn zullen behandelen en dat er doorlopende behandellijnen lopen van thuis naar verpleeghuis. Concreet betekent dit dat er een omzettafmeting is bepaald voor behandelaren.

Onze geriatrische revalidatiezorg blijft naar verwachting zeer in trek. Cliënten komen graag bij ons revalideren en ziekenhuizen verwijzen hun patiënten graag naar Norschoten. In 2024 zetten we in op continuïteit van de geriatrische revalidatiezorg en onderzoeken we hoe we deze zorgketen kunnen versterken.

Onze visie

Omdat 70% van onze kosten bestaan uit personeelskosten lijkt bezuinigen op het personeel het meest logisch. Maar dat is uitdrukkelijk geen optie. Behoud en aantrekking van personeel is essentieel voor onze organisatie: kwaliteit van leven met aandacht en nabijheid van deskundigen.

Norschoten kiest daarom zeer bewust voor **heroverweging van teaminzet en samenstelling**. We willen onze medewerkers behouden door vanuit **gezonde roosters** en een verantwoord dienstenpatroon **anders samen te werken met informele zorg, naasten en mantelzorgers. Zo realiseren wij toekomstbestendige ouderenzorg.**

Aanpak

De invoering van een **verpleegkundig team** draagt – in combinatie met het gezond roosteren en anders samenwerken met informele zorg - bij aan planbare verpleegkundige zorg, triage, acute medische opdrachten, de opvolging van complexe medische zorg en ondersteuning van de zorgteams op de woningen.

Tegelijkertijd heeft **structurele verbruiksreductie van energie** de volle focus. Net als uitvoering van het **duurzaamheidsbeleid** en ontwikkeling naar een **meer datagedreven vorm van informatiemanagement**. De inzet van BI-tools, voortschrijdend prognosticeren en rapporteren op maandbasis zullen leiden tot een betere sturing. Helpend om meer grip te krijgen op de uitgaven zijn verder een meerjarenbegroting van ICT- en vastgoedplannen en de MJOP voor al het onderhoud en monitoring van het energieverbruik. Verliesgevende onderdelen van de organisatie houden wij in 2024 tegen het licht. Er komt een plan voor verplaatsing van de hospicezorg om de tekorten hierop te beperken. Ook werken we in 2024 verder uit hoe verschillende locaties geschikt gemaakt kunnen worden voor de **doelgroepen van de toekomst**.

Samen staan wij op de bres voor duurzame ouderenzorg. Vol in de wind. Met goede moed, gesteund door Gods alomtegenwoordigheid.

6 Financieel beleid

Algemeen financieel beleid

Het financiële beleid is erop gericht om de positieve financiële positie vast te houden c.q. te verbeteren. Daarnaast heeft de Rabobank als eis gesteld dat de DSC (Debt-service ratio [bedrijfsresultaat + afschrijvingen / rente+ aflossing]) de eerste jaren > dan 1,3 moet zijn en de solvabiliteit na 2023 > 20 %. DSC is een indicator welke de mate weer geeft waarop aan de rente- en aflossingsverplichting voldaan kan worden.

Voor de grafieken en ratio's betreffende WFZ-norm, solvabiliteit en DSC- ratio wordt verwezen naar de bijlagen bij de jaarrekening.

Resultatenvergelijk gerealiseerd 2023 ten opzichte van begroting 2023

	Werkelijk dec-23 €	Begroting dec-23 €	Verschil dec-23 €
Opbrengsten WLZ	31.943.848	30.673.246	1.270.602
GRZ	4.102.402	3.983.922	118.480
WMO	275.030	395.972	120.942-
GZSP (ind en db) en ELV	941.377	1.138.786	197.409-
Externe huizen - behandelfunctie	812.783	814.251	1.468-
Overige opbrengsten	1.946.638	1.519.255	427.383
Som der bedrijfsopbrengsten	40.022.078	38.525.432	1.496.646
Bedrijfslasten			
Personeelskosten	30.738.445	28.293.244	2.445.201
Afschrijvingen en Huur	2.936.810	3.389.285	452.475-
Overige bedrijfskosten	6.334.272	5.826.763	507.509
Som der bedrijfskosten	40.009.527	37.509.292	2.500.235-
Bedrijfsresultaat	12.551	1.016.140	1.003.589-
Financiële baten en lasten	523.444	705.010	181.566-
Resultaat	510.893-	311.130	822.023-
Resultaatratio	-1,3%	0,81%	

Hieronder is een verdere verbijzondering opgenomen op totaalniveau: (tabel 1A)

	Werkelijk dec-23 €	Begroting dec-23 €	Vershil dec-23 €
ZZP-Extern budget	21.646.933	21.660.086	13.153-
Opbrengsten kwaliteitskadergelden	63.801	58.002	5.799
ZZP-budget Meerzorg	968.801	77.358	891.443
Extern budget VPT	5.257.627	5.144.345	113.282
Extramurale zorg	1.117.215	912.938	204.277
1ste lijns verblijf (ELV)	630.033	770.987	140.954-
Kassiersfunctie	11.718	39.931	28.213-
Kapitaalslasten	3.161.802	3.222.258	60.456-
Opbrengsten GRZ-DBC	3.633.967	3.531.848	102.119
Kapitaalslasten GRZ-DBC	468.435	452.074	16.361
Opbrengsten WMO	253.352	322.099	68.747-
Meerkostenvergoeding 2021 Corona ZVW	48.975		48.975
Vergoedingen diensten/verrichting derden	1.879.574	1.619.593	259.981
Opbrengst verhuur/diensten	879.847	713.913	165.934
	40.022.078	38.525.432	1.496.646
Salarissen	20.999.282	21.108.401	109.119-
CAO verhogng per oktober 2023, meegenomen in de extrapoli	397.500		397.500
Vergoeding Raad van Toezicht	59.792	66.666	6.874-
Sociale lasten en pensioenen	5.324.684	5.242.958	81.726
Ingeleend personeel	2.277.781	542.294	1.735.487
Ingeleend personeel Spril, Directeuren en Secr.	700.476	324.384	376.092
Overige personeels kosten	978.931	1.008.541	29.610-
	30.738.445	28.293.244	2.445.201
Kosten van voeding	1.051.468	862.508	188.960
Andere hotelmatige kosten	315.602	285.474	30.128
Algemene kosten	2.116.132	2.272.639	156.507-
Patient cq bewoner gebonden kosten	1.253.442	1.156.172	97.270
	4.736.644	4.576.793	159.851
Groot Onderhoud	665.515	595.164	70.351
Klein Onderhoud	100.175	111.881	11.706-
Overige gebouwgebonden kosten	831.937	542.925	289.012
	1.597.627	1.249.970	347.657
Afschrijvingen Gebouwen	1.152.059	1.249.331	97.272-
Genormeerde afschrijvingen	821.922	1.193.736	371.814-
Overige afschrijvingen	42.968	42.967	1
	2.016.949	2.486.034	469.085-
Huur	919.861	903.251	16.610
Interest	523.444	705.010	181.566-
	510.893-	311.130	822.023-

Analyse van het resultaat

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en overige opbrengsten

Voor een analyse van het resultaat wordt verwezen naar deel V Bijlagen V.1 Analyse van het resultaat.

Gedurende het jaar heeft Norschoten een aantal verbeteracties ingezet (enkele zijn hieronder opgenomen):

1. Interventie op langdurig verzuim, samen met de arbo-arts. In oktober 2023 zijn de eerste dossiers doorgenomen; hierop komt nog een vervolg. In de begroting 2024 hebben we vooralsnog een casemanager ziekteverlof opgenomen om hieraan ook gevolg te geven. Deze is per 1-12-2023 in dienst gekomen.
2. Optimalisatie planproces. Eind september is het plan van aanpak vastgesteld en inmiddels zijn de diverse werkgroepen bezig om uitvoering te geven aan de opdracht. Het is de bedoeling dat eind januari 2024 het plan van aanpak grotendeels is gerealiseerd. Onderdelen van het plan zijn: handboek opstellen, capaciteitsplanningsmodule aanschaffen en implementeren, opleiding planners, werving coördinator en planners. Dit plan vergt een grote investering. Zie hiervoor deel V Bijlage V.1. Analyse van het resultaat.
3. Druk op zorgkantoor met betrekking tot de tarieven 2024 e.v. Inmiddels is het kort geding met de zorgkantoren geweest. De uitslag is teleurstellend, want de zorgkantoren zijn grotendeels in hun gelijk gesteld. Alleen op de punten om jaarlijks bezwaar te mogen maken op de richttarieven en het feit dat zorgkantoren geen lager tarief mogen afspreken dan het richttarief. zijn de zorgaanbieders in gelijk gesteld. De zorgkantoren hebben inmiddels wel het richttarief 2024 met 0,9 % verhoogd op basis van de jaarrekening 2022. Ook zijn er brandbrieven vanuit de zorgorganisaties (waaronder Norschoten) verstuurd aan het ministerie van VWS. Op prinsjesdag bleek dat enkele bezuinigingen in ieder geval een jaar worden uitgesteld. Dit is inmiddels in de nieuwe tarieven 2024 verwerkt door de NZA. Daarnaast hebben wij 0,4 % extra opslag ontvangen doordat de projecten ICT (GPS trekkers voor open locatie) en Parkinson door de zorgkantoren zijn goedgekeurd.
4. Verbeteringen onboardingsproces. Er is op 1-10-2023 een medewerker bij PO&O aangesteld met specifiek de opdracht de fases van het onboardingsproces te verbeteren. Behoud van personeel is speerpunt van beleid.
5. Verhoging productiviteit van de medewerkers KBC; de KBC'ers hebben de opdracht gekregen om extra omzet te genereren in de eerste e lijn, AGT-team en SO-consulten. Tevens wordt er in 2024 onderzocht of op de verpleegafdelingen ook middels Ysis tijd kan worden geschreven, waardoor deze uren inzichtelijk worden.
6. Onderzoek energiekosten. De sterk gestegen gas- en elektratarieven (respectievelijk factor 2 en factor 3 t.o.v. 2022) zijn de belangrijkste oorzaak. Dit ondanks de gedeeltelijke vaste contractafspraken i.s.m Intrakoop. Het belangrijkste doel is daarom het verbruik te verlagen. Nieuwe HR++-ketels op Klaverweide realiseren inmiddels een daling van ca. 25% op het gasverbruik. Onderzoek wordt gedaan naar uitbreiding van zonnepanelen op diverse daken. Richting 2024 e.v. is verduurzaming daarom speerpunt van beleid.
7. Verlaging voedingskosten. Met de hoofdleverancier van voeding (Huskes) is begin november overleg geweest over hoe de voedingskosten binnen budget te krijgen en te houden zonder afbreuk te doen aan kwaliteit en kwantiteit.



Onderstaande tabel geeft de kerngegevens weer die zijn weerslag hebben op het externe budget:

Kerngegevens	Aantal
Capaciteit	
Aantal beschikbare plaatsen met geclusterd wonen voor VPT	53
Aantal beschikbare plaatsen met Wlz-verblijf per einde verslagjaar (inclusief GRZ en ELV)	244
Productie	
<i>Intramurale zorg (aantal dagen)</i>	
ZZP 4 Beschermd wonen met dementiezorg	0
ZZP 5 Beschermd wonen met intensieve dementiezorg	28.422
ZZP 6 Beschermd wonen met intensieve verzorging en verpleging	12.862
ZZP 7 Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, nadruk begeleiding	14.812
ZZP 8 Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, nadruk verzorging/begeleiding	3.773
ZZP 9b Herstelgerichte verpleging en verzorging	408
ZZP 10 Beschermd verblijf met intensieve palliatief-terminale zorg	431
VG 5 Wonen met begeleiding en zeer intensieve verzorging	402
GGZ 4 (inclusief behandeling)	246
LG 4 Wonen met begeleiding en verzorging	1.889
LG 5 Wonen met begeleiding en intensieve verzorging	717
LG 6 Wonen met intensieve begeleiding en intensieve verzorging	8.980
LG 7 Wonen met zeer intens. begeleiding en zeer intens. verzorging	1.095
Mutatiedagen, toegelaten voor behandeling	934
Logeren LG	81
Logeren V&V Menzis	106
Logeren V&V Zilveren Kruis	66
Eerstelijnsverblijf (dagen) ELV hoogcomplex	1.099
Eerstelijns verblijf (dagen) Palliatief	761
<i>Volledig pakket thuis (aantal dagen)</i>	
VPT 4 Beschermd wonen met minder intensieve dementiezorg	44
VPT 5 Beschermd wonen met intensieve dementiezorg	9.505
VPT 6 Beschermd wonen met intensieve verzorging en verpleging	5.378
VPT 7 Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, nadruk begeleiding	3.027
VPT 8 Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, nadruk verzorging/begeleiding	752
VPT 9b Herstelgerichte verpleging en verzorging	8
VPT 10 Beschermd verblijf met intensieve palliatief-terminale zorg	64
VPT GGZ 4 (exclusief behandeling)	365
VPT LG 6 Beschermd nonen met intens. begeleiding en intens. verzorging	0
<i>Extramurale zorg/MPT</i>	
Dagactiviteit som-ondersteunend (zorgkantoor Zwolle) – aantal dagdelen	1.649
Dagactiviteit PG (zorgkantoor Zwolle) – aantal dagdelen	3.649
dagbehandeling PG en Som (zorgkantoor Zwolle) – aantal dagdelen	793
Vervoer dagactiviteit ouderen (zorgkantoor Zwolle) – aantal dagen	1.775
Dagactiviteit som-ondersteunend (zorgkantoor Menzis) – aantal dagdelen	229
Dagactiviteit PG (zorgkantoor Menzis) – aantal dagdelen	3.756

Kerngegevens	Aantal
Dagbehandeling PG en Som (zorgkantoor Menzis) – aantal dagdelen	4.412
Vervoer dagactiviteit ouderen (zorgkantoor Menzis) – aantal dagen	3.552
GZSP Dagcentra – aantal dagdelen	3.564
GRZ, aantal CVA DBC's	52
GRZ, aantal electieve orthopedie DBC's	33
GRZ, aantal trauma DBC's	105
GRZ, aantal amputatie DBC's	4
GRZ, aantal overige DBC's	127
Behandelingsuren SO-consulten (GZSP)	201
Behandelingsuren Gedragwetenschapper (GZSP)	122
Behandeling reistikken (GZSP)	10
Behandelingsuren SO-consulten (H335) – WLZ	38
Behandelingsuren Gedragwetenschapper (H329) – WLZ	2
Behandeling reistikken (H321) – WLZ	229
Wmo Barneveld, dagactiviteiten in ddl	2.630
Wmo Ede, dagactiviteiten- in ddl	1.262
Wmo Putten, Ermelo en Harderwijk, dagactiviteiten in ddl	754
Wmo Scherpenzeel, dagactiviteiten in ddl	863
Wmo Ede, logeeropvang – aantal dagen	38
Wmo Barneveld, logeeropvang – aantal dagen	6
Totaal bedrag Meezorg toeslag op VPT en ZZP (in €)	968.801

Capaciteitsgegevens verblijfplaatsen per einde verslagjaar:

Doelgroep	Aantallen verblijfplaatsen per categorie zoals aangegeven in de prestatie-eisen ex artikel 10 WTZi		
	Licht	Zwaar	Beveiligd
Somatische aandoening of beperking		81	
Psychogeriatrische aandoening of beperking of anderszins		127	
Hospice		4	
Plaatsen eerste lijn, hoogcomplex		5	
Geriatrisch revalidatie		27	
Totaal aantal plaatsen		244	

Aantal kamers verpleeghuizen naar beddengrootte per einde verslagjaar:

Type kamer	Aantal
Aantal kamers met 1 bed	244
Aantal kamers met 2 bedden	0
Aantal kamers met 3 bedden	0
Aantal kamers met 4 bedden	0
Aantal kamers met 5 bedden	0
Aantal kamers met 6 bedden of meer	0
Totaal aantal kamers	244

Investerings in instandhouding en inventaris

In de loop van het boekjaar is betreffende inventaris het volgende aangeschaft:

Inventaris	Werkelijk 2023	Begroot 2023
Onvoorzien	15.436	18.022
Vervangingsinvesteringen locatie	251.563	305.233
Automatisering **	150.488	1.606.960
Locatie Elim *	1.639	26.816
	419.126	1.939.009

* Eind 2023 is de inventaris Elim verkocht aan Elim (SVRO). ** Door uitstel implementatie Office 365 zijn de investeringen doorgeschoven naar 2024.

De investeringen die zijn gedaan in 2023 betreffende instandhouding zijn als volgt:

Instandhouding	2023
Renovaties keuken Kweekweg	21.150
Telefonieplatform	19.421
Diverse nav controles Breman – installaties	53.622
Overige	132.750
	226.943

Daarnaast zijn onder de gebouwen en terreinen voor € 535.447 aan dakrenovatie duurzaamheid en onder de installaties voor € 128.695 aan aanpassingen LBK voorzieningen geactiveerd.

Projecten in uitvoering

Er zijn geen lopende bouwprojecten in uitvoering.

Voor 2024 zijn de volgende investeringen begroot en opgenomen in de begroting 2024:

Inventaris 2024 (naast niet opgemaakt gereserveerd budget 2023)

Inventaris	Begroot 2024
Geoormerkt voor automatisering (exclusief overgang naar Office 365 – deze reservering staat er nog vanuit 2023)	70.400
Subtotaal	70.400
Vervangingsinvesteringen regulier + wensen 2024	195.000
Extra reservering vervangingsinvesteringen	180.000
Reservering rolstoelbus	7.000
Subtotaal	382.000
Totaal	452.400

Instandhouding 2024

Het totale budget instandhouding voor alle locaties (inclusief de huurlocaties) bedraagt voor het boekjaar 2024 € 458.082 (naast niet opgemaakt gereserveerd budget 2023).

Ondertekening

Ondertekening d.d. 16 april 2024

Vastgesteld door mevrouw mr. drs. K.M. Breuker
Raad van bestuur



1 | Deel II - RVT-verslag

In dit hoofdstuk verantwoordt de raad van toezicht zich over het toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken binnen de Zorgorganisatie Norschoten.

Waardering

Dit jaar heeft de raad van bestuur een dankviering in de Emmaüskerk in Barneveld georganiseerd vanwege het jubileum van 25 jaar Norschoten. Met de raad van bestuur is de raad van toezicht dankbaar voor de continue ontwikkeling die er gedurende deze periode is geweest in de christelijke zorg binnen Norschoten. Zorg die wordt gegeven van Hart tot Hart, vanuit de christelijke identiteit. Wij zien dit als een zegen van God.

Binnen de gegeven mogelijkheden hebben medewerkers en vrijwilligers zich ook in het afgelopen jaar voluit ingezet om deze zorg en ondersteuning te geven. De inzet resulteerde opnieuw in een hoge mate van tevredenheid van de cliënten. De raad van toezicht spreekt dan ook zijn bijzondere waardering uit richting de raad van bestuur, de directie, de managers en alle medewerkers en vrijwilligers.

De rollen van de raad van toezicht

De raad van toezicht hanteert de Governancecode Zorg 2022 als belangrijkste uitgangspunt voor zijn handelen. De raad heeft de principes van deze code opgevolgd. De taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de raad van toezicht staan beschreven in de statuten en het reglement voor de raad van bestuur en het reglement voor de raad van toezicht.

De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid en de uitvoering van het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen Zorgorganisatie Norschoten.

Als sparringpartner en werkgever van de raad van bestuur en vanuit zijn maatschappelijk rol beoogt de raad van toezicht een bijdrage te leveren aan de visie en ambities van de organisatie.

Toezicht op strategie en beleid

Om te verwoorden wie de raad van toezicht is en hoe hij functioneert, vanuit welke waarden, en hoe hij het toezicht heeft georganiseerd, heeft de raad van toezicht in 2023 een toezichtvisie ontwikkeld. Met regelmaat reflecteert de raad van toezicht hoe hij concreet invulling geeft aan de toezichtvisie.

De raad van toezicht is 8 keer bijeengekomen: op 31 januari, 14 februari, 14 maart, 25 april, 4 juli, 3 oktober, 7 november en 12 december.

In 2023 nam de raad van toezicht onder meer de volgende besluiten:

- o goedkeuring reglement raad van bestuur (14 februari)
- o vaststelling reglement raad van toezicht (14 februari)
- o vaststelling werkinstructie vervanging bestuur (14 februari)
- o benoeming de heer G. van den Enden tot lid raad van toezicht (25 april)
- o goedkeuring besluit vervanging dak i.v.m. artikel 7 van de statuten (25 april)
- o vaststelling reglementen van de commissies audit en risico, kwaliteit en veiligheid en remuneratie (25 april)
- o goedkeuring jaarrekening 2022 (25 april)
- o vaststelling WNT-categorie IV (25 april)

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024

- vaststelling toezichtvisie (25 april)
- vaststelling profielschets raad van toezicht (25 april)
- goedkeuring kwaliteitsjaarverslag 2022 (4 juli)
- vaststelling reglement commissie ICT (4 juli)
- vaststelling rooster van aftreden (4 juli)
- vaststelling procuratieregeling (3 oktober)
- besluit tot verlenging overeenkomst met accountant (3 oktober)
- herbenoeming mevrouw R. de Korte als voorzitter en mevrouw E. Marskamp als vice voorzitter raad van toezicht RvT (3 oktober)
- vaststelling jaaragenda 2024 (3 oktober)
- goedkeuring besluit m.b.t. overschrijding van de begroting i.v.m. het planbureau (7 november)
- goedkeuring begroting 2023 (13 december)
- vaststelling fraude analyse (13 december)
- goedkeuring duurzame samenwerkingsovereenkomst ICT infrastructuur (13 december)

In aansluiting op de bijeenkomsten van 14 februari, 15 maart, 25 april en 4 juli heeft de raad van toezicht zonder aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd over de totstandkoming van de toezichtvisie, de toepassing van de rollen van de raad van toezicht, de profielschets van de raad, de voorbereiding van de bespreking van thema's en de honorering van de raad van bestuur. Tevens zijn de Leidraad gesprekscyclus en het Beoordelingskader functioneren bestuurder in concept opgesteld ter bespreking met de bestuurder.

Belangrijke ontwikkelingen in 2023

In het jaar 2023 hebben we te maken gehad met verscheidene spannende ontwikkelingen in de ouderenzorg. Net als bij andere ouderenzorgorganisaties zagen we bij Norschoten enerzijds een stijging van de cao-lonen, een stijging van de kosten en een ongekende toename van de inflatie, de vergrijzing van de bevolking, een toename van de zorgzwaarte, en anderzijds krapte in de personeelsbezetting en een hoog verzuim. Daarnaast was sprake van wisselingen binnen de directie. Deze context bracht de nodige dilemma's voor de raad van bestuur met zich mee. Tegelijk is het positief te constateren dat Norschoten het beter doet dan het landelijk gemiddelde. Norschoten kenmerkt zich door de inzet van veel bevoegen en betrokken medewerkers.

Gelet op deze ontwikkelingen legt de raad van toezicht zijn focus in de jaren 2023-2024 op:

- Keuzes in vastgoed waarbij duurzaamheid een belangrijke rol speelt;
- Goed werkgeverschap waarbij Norschoten aantrekkelijk blijft om te werken met behoud van professionaliteit en met name behoud van voldoende management en vast zorgpersoneel voor de directe zorg;
- Hoogwaardige professionele zorgverlening die van Hart tot Hart gegeven wordt;
- Financiële stabiliteit.

Deze onderwerpen zijn uitvoerig met de raad van bestuur besproken aan de hand van informatie uit de organisatie. Allereerst verzorgde mevrouw Meeuwse, directeur bedrijfsontwikkeling, een presentatie over het vastgoed. De heer Mulder, manager facilitair en vastgoed, heeft de raad meegenomen in de voortgang

rond de Route naar duurzame zorg. Mevrouw De Rek, directeur zorg, heeft de raad geïnformeerd over het toepassen van het concept Presentie in de zorg binnen Norschoten. Mevrouw Bos, HR manager, heeft de ontwikkeling van HR gepresenteerd. De heer Koudijs, controller, heeft een toelichting gegeven bij de begroting en de jaarrekening.

Steeds vaker staat de samenwerking in de regio op de agenda, zoals de samenwerking in de Gelderse Vallei met het oog op werkgeverschap en subsidieaanvragen en de samenwerking rond de infrastructuur ICT.

Commissies

De volgende commissies adviseren de raad van toezicht en bereiden zijn besluitvorming voor:

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Om de kwaliteit en veiligheid te kunnen beoordelen heeft de commissie gesproken over de HKZ audit, en de ontwikkelingen rond het Generiek Kompas. De commissie heeft gesproken met de HKZ auditor. De commissie heeft advies uitgebracht ten behoeve van de goedkeuring van het Kwaliteitsjaarverslag 2022. De commissie heeft advies uitgebracht ten behoeve van de goedkeuring van het Kwaliteitsjaarverslag 2022. Ook was HR-beleid een terugkerend thema. De uitkomsten van het pulsonderzoek onder medewerkers, het ziekteverzuim en het aantrekken van medewerkers kreeg aandacht. Een lid van de Professionele Adviesraad sprak over de rol en toegevoegde waarde voor de organisatie.

Audit en risicocommissie (ARC)

De commissie sprak over de stand van zaken van de financiën in elk kwartaal, de uitkomsten van de interimcontrole, het accountantsverslag, de jaarrekening 2022 en de doelmatige besteding van de gelden. De commissie heeft overleg gevoerd met de accountant. Verschillende adviezen zijn aan de raad van toezicht uitgebracht, zoals omtrent de begroting 2024, de verlenging van de overeenkomst met de accountant, de overschrijding van de begroting vanwege de kosten voor het planbureau, de honorering van de bestuurder alsmede de WNT-score.

Commissie ICT

Er is een commissie ICT die de betreffende besluitvorming binnen de raad voorbereidt. Voor de commissie is het reglement herzien. De commissie sprak over de voortgang binnen Norschoten op het gebied van ICT en Cybersecurity. De commissie heeft advies uitgebracht over het borgen van het archief van de raad van toezicht en rond het aangaan van de duurzame samenwerkingsovereenkomst infrastructuur ICT, in verband met de wet Elektronische gegevensuitwisseling in de zorg (WEGIZ).

Remuneratiecommissie

Deze commissie heeft op 9 januari 2023 een beoordelings- en startgesprek gehouden met de raad van bestuur. De bestuurder heeft naar tevredenheid van de raad van toezicht gefunctioneerd. Het honorarium van de bestuurder is conform het advies van de audit- en risicocommissie aangepast. Op 2 oktober 2023 is een voortgangsgesprek gevoerd.

De commissie heeft in overleg met de bestuurder een Leidraad voor de gesprekscyclus met de bestuurder opgesteld en daarover advies uitgebracht, evenals over een Beoordelingskader.

Contacten



Om op een passende wijze toezicht te houden is een goede informatievoorziening en binding met de organisatie nodig. De raad van toezicht investeert daarin door werkbezoeken aan locaties en het bijwonen van bijeenkomsten van de Ondernemingsraad (OR) en Cliëntenraad (CR). Op 6 juni 2023 is een tour langs de locaties van Norschoten gemaakt, waarbij verschillende managers zich hebben gepresenteerd. Op 7 november 2023 heeft de raad een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd van de raad van bestuur, de raad van toezicht, de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad, de PAR en het management. Er is een presentatie gehouden over de 5 V's (vitaliteit, veerkracht, verbinding, vakmanschap en vertrouwen) onder begeleiding van Mevrouw M. van Dokkum. Namens de raad van toezicht heeft de voorzitter enkele herdenkingsbijeenkomsten en kerstvieringen van Norschoten bijgewoond. Daarnaast heeft de voorzitter regelmatig een afstemmingsoverleg met de bestuurder.

De raad van toezicht onderhoudt ook extern relevante contacten. Hij heeft deelgenomen aan een bijeenkomst van verschillende raden van toezicht rond zorg en welzijn in Barneveld. Een vertegenwoordiging van de raad was aanwezig bij de netwerkbijeenkomst van NTVZ op 24 maart en bij de bijeenkomst van de NTVZ over de zorgakkoorden op 20 april 2023.

Functioneren van de raad van toezicht

Samenstelling van de raad van toezicht

Mevrouw M.C. de Korte-Verhoef (voorzitter) en mevrouw E.J. Marskamp-van Twillert (vice-voorzitter) hebben zich beide na een periode van vier jaar opnieuw beschikbaar gesteld. Conform de afgesproken procedure zijn beide herbenoemd. In februari heeft de heer O. Reitsema afscheid genomen van de raad van toezicht. We zijn hem zeer erkentelijk voor zijn inzet gedurende 8 jaar lidmaatschap van de raad. In april is de heer G. van den Enden toegetreden tot de raad met het oog op kennis en ervaring met ICT in de zorg.

Zelfevaluatie van de raad van toezicht

Op 31 januari 2023 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatiebijeenkomst belegd met een extern begeleider, mevrouw M. Luyer. De raad heeft een zesttal voornemens geformuleerd en een toezichtvisie ontwikkeld. Daarnaast is een algemene profielschets voor de toezichthouder opgesteld.

Professionalisering van de raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht zijn lid van de NVTZ voor verdere professionalisering van het toezicht. Er is een budget vastgesteld en er zijn verschillende cursussen gevolgd.

Tot slot

2023 was een bewogen jaar voor de wereld waarin wij leven en waarin Zorgorganisatie Norschoten een plaats heeft. Ondanks alle uitdagingen die de kwaliteit onder druk kunnen zetten, kon de zorg op goede wijze en tot tevredenheid van de cliënten gecontinueerd worden. Met de raad van bestuur is de raad van toezicht dankbaar voor de mogelijkheden die er zijn voor christelijke zorg van Hart tot Hart. Onder Gods zegen gaan wij in vertrouwen het jaar 2024 in.

Ondertekening

Ondertekening d.d. 16 april 2024

Vastgesteld door mevrouw M.C. de Korte - Verhoef
Voorzitter raad van toezicht



Deel III
JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024**

III.1 Balans per 31 december 2023

(na resultaat bestemming)

ACTIVA	31 december 2023		31 december 2022		PASSIVA	31 december 2023		31 december 2022	
	€	€	€	€		€	€	€	€
Vaste activa									
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	14.510.543		14.819.028		Kapitaal	8.	893	893	
Machines en installaties	4.219.699		4.401.631		Bestemmingsfonds	9.	7.767.155	8.278.048	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.701.596		2.022.785		Eigen vermogen		7.768.048		8.278.941
Materiële vaste activa	2.	20.431.838		21.243.444					
Overige effecten en overige vorderingen	250.554		266.088		Overige		694.623	710.003	
Financiële vaste activa	3.	250.554		266.088	Voorzieningen	10.	694.623		710.003
Vlottende activa									
Onderhanden werk/ DBC	374.409		424.515		Schulden aan banken		18.242.568	19.225.060	
Voorraden	4.	374.409		424.515	Langlopende schulden > 1 jaar	11.	18.242.568		19.225.060
Handelsdebiteuren	182.342		189.152		Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.013.683	957.013	
Overige vorderingen	2.545.674		2.667.431		Belastingen en premies sociale verzekeringen		463.011	440.123	
Vorderingen	5.	2.728.016		2.856.583	Schulden terzake van pensioenen		878.790	865.295	
Liquide middelen	10.125.412		10.276.034		Overige schulden		2.120.463	2.179.618	
Liquide middelen	7.	10.125.412		10.276.034	Overige passiva		2.729.043	2.410.611	
					Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	12.	7.204.990		6.852.660
Totaal		33.910.229		35.066.664	Totaal		33.910.229		35.066.664

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024

III.2 Winst- en Verliesrekening over 2023

		<u>2023</u>		<u>2022</u>	
		€	€	€	€
Bedrijfsopbrengsten:					
Zorgverzekeringswet	14.	5.092.754		4.399.898	
Wet langdurige zorg	15.	31.904.834		31.605.717	
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			36.997.588		36.005.615
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	16.		265.070		247.632
Netto omzet			37.262.658		36.253.247
Overige bedrijfsopbrengsten	17.		2.759.421		2.415.382
Som der bedrijfsopbrengsten			40.022.079		38.668.629
Bedrijfslasten:					
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18.	2.978.257		2.667.292	
Personeelskosten	19.	21.531.574		20.987.858	
Sociale lasten		3.447.459		3.539.210	
Pensioenlasten		1.802.225		1.780.957	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20.	2.016.949		2.162.056	
Overige bedrijfskosten	21.	8.233.064		7.462.685	
Som der bedrijfslasten			40.009.528		38.600.058
Bedrijfsresultaat			12.551		68.571
Financiële baten en lasten	22.		523.444-		712.244-
RESULTAAT			510.893-		643.673-
RESULTAATBESTEMMING					
			<u>2023</u>		<u>2022</u>
			€		€
Het resultaat is als volgt verdeeld:					
Bestemmingsfonds			510.893-		643.673-
			510.893-		643.673-

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024** ⁶⁵

III.3 Kasstroomoverzicht

	<u>2023</u>		<u>2022</u>	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat (exclusief bijzonder last)		12.551		68.571
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen materiële vaste activa	2.016.949		2.162.056	
- mutaties voorzieningen	<u>-15.380</u>		<u>256.260</u>	
		2.001.569		2.418.316
Veranderingen in vlottende middelen:				
- vorderingen	-337.007		16.626	
- nog in tarieven te verrekenen	465.574		471.034	
- onderhanden werk	50.106		-30.677	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen, incl. aflossingsverplichting)	<u>352.329</u>		<u>859.516</u>	
		<u>531.002</u>		<u>1.316.499</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	<u>167.539</u>		-	
		<u>167.539</u>		-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		2.712.661		3.803.386
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-1.310.211		-1.134.937	
Investerings in financiële vaste activa	-		-	
Desinvestering	<u>104.868</u>		<u>-</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.205.343		-1.134.937
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Betaalde interest	-675.449		-696.710	
Nieuw opgenomen leningen	-		-	
Aflossing langlopende schulden	<u>-982.492</u>		<u>-982.492</u>	
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.657.941		-1.679.202
Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende schulden aan kredietinstellingen)		<u><u>-150.623</u></u>		<u><u>989.247</u></u>
Mutatie liquide middelen		-150.623		989.247
Mutatie Schulden aan kredietinstellingen		<u><u>-</u></u>		<u><u>-</u></u>
		<u><u>-150.623</u></u>		<u><u>989.247</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024** ⁶⁶

III.4 Algemene toelichting en waarderingsgrondslagen

Grondslagen van de waardering van activa en passiva en van de bepaling van het resultaat

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Christelijke Zorgorganisatie Norschoten is statutair (en feitelijk) gevestigd te Barneveld, op het adres Klaverweide 1. De belangrijkste activiteiten zijn het aanbieden van wonen, zorg, behandeling en welzijn aan mensen, die dit in een specifieke fase van hun leven nodig hebben.

De zorginstelling bestaat uit één stichting. KVK-nummer: 41050547

Voor de nevenvestigingen wordt verwezen naar de overige gegevens.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met 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 bij het desbetreffende balanshoofd anders wordt vermeld, zijn de activa en passiva opgenomen tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voorzover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's 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.

Gebruk van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van opbrengsten en kosten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. In de vergelijkende cijfers 2022 zijn de bestemmingsreserves toegevoegd aan het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten.

Activa en passiva

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

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

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

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- en vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024⁶⁷

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

De bekostingssystematiek leidt niet tot een impairment op de gebouwen ultimo boekjaar 2023. De afschrijvingspercentages die gehanteerd zijn, staan vermeld in paragraaf 1.6

Investeringsubsidies

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud

Uitgaven aan groot onderhoud worden volgens de componentenbenadering geactiveerd.

Vaste activa - bijzondere waardevermindering

Vaste activa worden op balansdatum beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstroom die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde (= hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde). De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

De realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van zorgvastgoed zijn benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden, en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023.

Belangrijke overige veronderstellingen die zijn gehanteerd bij de benadering van de contante waarde van de kasstromen zijn:

- Beschrijving van de kasstroomgenererende eenheid (Norschoten totaal). Om efficiënt zorg te bieden is het gebruik van vastgoed niet individueel benaderbaar als kasstroom-genererende eenheid. Om die reden wordt de kasstroom op entiteitniveau als uitgangspunt gehanteerd voor de bedrijfswaardeberekening.
 - Er wordt rekening gehouden met een resterende levensduur, wat tot een totale levensduur van het vastgoed leidt van gemiddeld 30 jaar;
 - Er wordt geen rekening gehouden met een restwaarde voor gebouwen; voor wat betreft de grondwaarde wordt rekening gehouden met de aanschaffingswaarde;
 - Productiewaarde ZZP's is bepaald op basis van de begroting 2024.
 - Vervangingsinvesteringen en groot onderhoudskosten zijn opgenomen voor het niveau welke noodzakelijk wordt geacht om het betreffende vastgoed tot aan het einde van de levensduur in gebruik te houden.
 - De discontaringsvoet bedraagt 4% (2022: 4%) zijnde het gemiddelde van de externe vermoogenskosten
- Op basis van de intern opgestelde berekeningen hoeft er geen impairment op de activa plaats te vinden ultimo boekjaar 2023.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. De afgeleide financiële instrumenten zijn niet van toepassing.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs (nominale waarde) verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Het geactiveerde disagio wordt lineair afgeschreven gedurende de looptijd van de langlopende leningen.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid en ontvangen voorschotten. De voorziening wordt statisch bepaald.

Voorraden - Onderhanden werk/ DBC

Het onderhanden werk/ de DBC worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid en ontvangen voorschotten.

De hoogte van het onderhanden werk tarief per DBC wordt vastgesteld door de onderhandenwerk Grouper van DBC-onderhoud. DBC-onderhoud biedt inzicht in de zorgprestatie en is de objectieve en onafhankelijke expert op het vlak van DBC-zorgproducten en andere vormen van zorgprestaties.

Liquide middelen

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024⁶⁸

Voorzieningen

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde of nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Jubileumgratificaties

De voorziening jubileumgratificaties heeft betrekking op toekomstige uitkeringen met betrekking tot jubileumgratificaties, zoals opgenomen in de CAO-verzorging en verpleging. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de toekomstige uitkeringen of aanspraken over de tot en met balansdatum verstreken dienstjaren, rekening houdend met de specifieke inhoud van de regeling. In de berekening is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 3,51 % (2022: 3,03%) en een gemiddelde salarisstijging van 2,0 % (2022: 2,0%). De blijfkans is gebaseerd op ervaringscijfers. De jubileummomenten 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar en het bereiken van de AOW leeftijd zijn meegenomen in de berekening van de voorziening.

Voorziening RVU 45 jaar

De voorziening RVU (vervoegd uitreden bij meer dan 45 dienstjaren in de zorg en welzijn en minimaal 20 jaar in een zwaar beroep) heeft betrekking op toekomstige uitkeringen met betrekking tot doorbetalen om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen. Hiervoor stelt de werkgever een maandelijks (gemaximeerde en geïndexeerde) uitkering vast die gebaseerd is op het laatst verdiende salaris van de medewerker aan het einde van het dienstverband tot een maximaal bedrag van de geldende RVU-drempelvrijstelling (2024 € 2.182 per maand). Een en ander is opgenomen in de CAO-verzorging en verpleging. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is een inschatting gemaakt van de medewerkers die naar verwachting voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,51%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 2,5%. De levenskans is gebaseerd op de CBS-cijfers. De voorziening is bepaald op basis van de 'verplichting per balansdatum'-methode.

Voorziening inlooprisico WGA-Hiaat

In de cao 2022-2023 van de VVT is opgenomen dat er een verplichte aanvulling is op de WGA-hiaatverzekering. Deze verplichte aanvulling dient ter dekking van het inlooprisico in de periode 1 maart 2020 t/m 31/12/2022. De premie wordt in de basis betaald door de werknemer, maar voor 100% gecompenseerd door de werkgever. Het is nog onzeker op welk moment en hoe de compensatie plaatsvindt, maar de premie is wel bekend. Die bedraagt gedurende 5 jaar 0,12% van het pensioengevend salaris. Omdat de dekking toeziet op gebeurtenissen in het verleden is hiervoor een voorziening gevormd op basis van de verwachte verzekeringspremie inlooprisico WGA-hiaat.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten (inclusief transitiekosten) in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar.

Schulden

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

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

De baten zijn voor wat betreft het budget aanvaardbare kosten of daarmee gelijk te stellen middelen berekend aan de hand van de voorschriften voor de bekostiging/subsidiëring, danwel voor wat betreft de overige opbrengsten gebaseerd op het gefactureerde of doorberekende bedrag voor geleverde goederen en diensten.

De rechten en verplichtingen uit hoofde van meerjarige financiële contracten, zoals huurcontracten, operationele leasecontracten e.d. worden niet in de balans geactiveerd en gepassiveerd. De lasten die hieruit voortvloeien worden onder de bedrijfslasten verantwoord.

Als bijzondere baten en lasten worden baten en lasten opgenomen zijnde een eenmalige uitkering of nabetaling over voorgaande jaren.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024⁶⁹

Pensioenen

Norschoten heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Norschoten. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Norschoten betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Ultimo 2023 bedroeg de gemiddelde dekkingsgraad 112 %. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 125 %. PFZW heeft in januari 2021 een herstelplan opgesteld voor De Nederlandse Bank. Dit herstelplan gaat uit van een toereikend herstel van de dekkingsgraad ultimo 2027. Het herstel van de dekkingsgraad wordt gerealiseerd door: 1. een verhoging van de premie met een premieopslag van 2 %-punt gedurende de herstelperiode. Deze opslag is bedoeld om de dekkingsgraad sneller te herstellen en op termijn terug te keren naar een financiële positie waarin het weer mogelijk is om de pensioenen te verhogen (indexeren). 2. het niet volledig verhogen van de pensioenen gedurende de uitvoering van het herstelplan. Volgens de wettelijke eisen kan (geleidelijk) verhogen pas vanaf een dekkingsgraad van 110%. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 130 % kan PFZW volledig indexeren. Het indexeren van de pensioenen heeft echter wel tot gevolg dat het herstel langzamer gaat. Als PFZW niet tijdig uit herstel komt, dan kan het nog het indexatiebeleid aanpassen (door bijvoorbeeld later te indexeren). Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Norschoten heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Norschoten heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. De rentelasten worden opgenomen onder de financieringsactiviteit en de ontvangen rente onder de operationele activiteiten.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024⁷⁰

III.5 Toelichting op de balans

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2023					
- aanschafwaarde	25.540.849	8.358.432	6.275.181	-	40.174.462
- cumulatieve herwaarderingsen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	10.721.821	3.956.801	4.252.396	-	18.931.018
Boekwaarde per 1 januari 2023	14.819.028	4.401.631	2.022.785	-	21.243.444
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	535.447	355.638	419.126	-	1.310.211
- herwaarderingsen	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	843.932	530.202	642.815	-	2.016.949
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- terugname bijz. waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	-	240.336	446.097	-	686.433
cumulatieve herwaarderingsen	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	240.336	446.097	-	686.433
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	-	7.368	232.036	-	239.404
cumulatieve herwaarderingsen	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	134.536	-	134.536
per saldo	-	7.368	97.500	-	104.868
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-308.485	-181.932	-321.189	-	-811.606
Stand per 31 december 2023					
- aanschafwaarde	26.076.296	8.466.366	6.016.174	-	40.558.836
- cumulatieve herwaarderingsen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	11.565.753	4.246.667	4.314.578	-	20.126.998
Boekwaarde per 31 december 2023	14.510.543	4.219.699	1.701.596	-	20.431.838
Afschrijvingspercentage	0% - 3,79% - 5% - 5,89% - 3,33%	5% - 10%	10% - 20%		

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel III.7.

De materiële vaste activa dienen als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ). Norschoten heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WfZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Norschoten zich verbonden om op eerste verzoek van het WfZ een recht van hypotheek aan het WfZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WfZ is geborgd.

Norschoten heeft de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroombenaderende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023. Tevens hebben er in 2023 taxaties van de gebouwen plaats gevonden. Op basis van de uitgevoerde analyses is in 2023 geen afwaardering noodzakelijk gebleken.

3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31.12.2023</u>	<u>31.12.2022</u>
	€	€
Disagio borgstellingen langlopende leningen	250.554	266.088
Stand per 31 december	250.554	266.088
Het verloop van de disagio langlopende lening is in het verslagjaar als volgt:		€
Boekwaarde per 31 december 2022		266.088
Af: desinvesteringen 2023		-
Af: afschrijving ten laste van het resultaat 2023		15.534
Boekwaarde per 31 december 2023		<u>250.554</u>

Van de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 15.534 een looptijd korter dan 1 jaar. De cumulatieve afschrijvingen ultimo 2023 bedragen € 180.485.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024** 71

4. Onderhanden werk, DBC's

	<u>31.12.2023</u>	<u>31.12.2022</u>
	€	€
Nog niet afgesloten DBC, niet gefactureerd	545.552	595.658
Af: voorziening onderhanden werk	71.033-	71.033-
Af: Bevoorschoting Onderhanden werk DBC's	100.110-	100.110-
	<u>374.409</u>	<u>424.515</u>

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

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31.12.2023
	€	€	€	€
Geriatrische revalidatie, gesloten DBC's A-segment	545.552	71.033	100.110	374.409
Totaal (onderhanden werk)	<u>545.552</u>	<u>71.033</u>	<u>100.110</u>	<u>374.409</u>

5. Vorderingen

De vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Vorderingen	<u>31.12.2023</u>	<u>31.12.2022</u>
	€	€
Vordering 1stelijnsverblijf en GZSP zorgverzekering	106.742	41.225
Vordering WMO - gemeenten	19.803	18.909
Afgesloten DBC, gefactureerd, nog niet uitbetaald	291.226	269.376
Afgesloten DBC, niet gefactureerd	316.463	116.648
Overige vorderingen (inclusief vordering kosten covid-19 zorgverzekeraar)	842.524	786.783
Vordering uit hoofde van financieringstekorten	968.916	1.434.490
	<u>2.545.674</u>	<u>2.667.431</u>

Op de vordering uit hoofde van debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid ten bedrage van € 1.538 (2022: € 1.538) in mindering gebracht. De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Vordering uit hoofde van financieringstekorten

	<u>2023</u>	<u>2022</u>	<u>2021</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€
Saldo per 31 december 2022	-	1.434.490		1.434.490
Financieringsverschil boekjaar (-)	968.916			968.916
Correcties voorgaande jaren (-) *			-589	-589
Betalingen / ontvangsten (-)		-1.434.490	589	-1.433.901
Saldo per 31 december 2023	<u>968.916</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>968.916</u>
Stadium van vaststelling Zorgkantoor Menzis	a	c		
Stadium van vaststelling Zorgkantoor Zwolle	a	c		

a = interne berekening
b = overeenstemming met zorgkantoor
c = definitieve vaststelling NZA

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024** 72

De specificatie van het financieringsverschil in het boekjaar is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	<u>33.893.233</u>	<u>31.921.466</u>
Vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget: - ontvangen voorschotten (WLZ instellingen)	<u>32.924.317</u>	<u>30.486.976</u>
Totaal vergoedingen	<u>32.924.317</u>	<u>30.486.976</u>
Financieringsverschil boekjaar	<u>968.916</u>	<u>1.434.490</u>
	<u>31.12.2023</u>	<u>31.12.2022</u>
	€	€
7. Liquide middelen		
Banken	10.122.080	10.273.815
Kas	3.332	2.219
	<u>10.125.412</u>	<u>10.276.034</u>

Zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de BNG en Rabobank mogen er geen zekerheden ten behoeve van derden worden verstrekt. Het verstrekken van zekerheden ten behoeve van het WfZ is evenwel toegestaan als zekerheid voor de door haar te borgen langlopende leningen. Aan Omnia is een bankgarantie verstrekt van € 15.000. De liquide middelen zijn vrij beschikbaar behoudens het bedrag van de hierboven genoemde bankgarantie.

Eigen vermogen (na resultaat bestemming)

Het verloop van het eigen vermogen was in het verslagjaar als volgt:

	<u>Stand</u> <u>31.12.2022</u>	<u>Resultaat</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Stand</u> <u>31.12.2023</u>
	€	€	€	€
8. Kapitaal	893	-	-	893
9. Bestemmingsfonds				
- Reserve aanvaardbare kosten	8.278.048	-510.893		7.767.155
Totaal eigen vermogen	<u>8.278.941</u>	<u>-510.893</u>	<u>-</u>	<u>7.768.048</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024** 73

10. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen was in het verslagjaar als volgt:

	Stand				Stand
	31.12.2022	Vrijval	Dotaties	Onttrekkingen	31.12.2023
	€	€	€	€	€
Voorziening langdurige zieken	57.329	-	112.155	57.329	112.155
Voorziening RVU 45 jaar	252.987	-	12.665	44.688	220.964
Voorziening Inlooprisico WGA-Hiaat	118.207	-	1.819	24.003	96.023
Voorziening jubileumgratificaties	281.480	-	30.271	46.270	265.481
	<u>710.003</u>	<u>-</u>	<u>156.910</u>	<u>172.290</u>	<u>694.623</u>

Het effect van de toepassing van de disconteringsvoet is in 2023 € 113.092 (2022: € 101.489).

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

	31.12.2023
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	167.091
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	527.532
hiervan > 5 jaar	157.926

11. Langlopende schulden

De langlopende schulden bestaan uit:

	31.12.2023	31.12.2022
	€	€
Langlopende leningen	18.242.568	19.225.060
	<u>18.242.568</u>	<u>19.225.060</u>

Het verloop is als volgt weer te geven

	31.12.2023	31.12.2022
	€	€
Stand per 1 januari	20.207.560	21.190.052
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	982.492	982.492
Stand per 31 december	<u>19.225.068</u>	<u>20.207.560</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	982.500	982.500
Saldo leningen ultimo boekjaar	<u>18.242.568</u>	<u>19.225.060</u>

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar III.7
Overzicht van langlopende schulden ultimo 2023 in deze jaarrekening.

12. Overige kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31.12.2023	31.12.2022
	€	€
Overige schulden:		
Aflossingsverplichtingen leningen	982.500	982.500
Zorgbonus (terug te betalen/naheffing belasting) *1	-	42.788
Nog te betalen salarissen en toeslagen	690.877	700.953
Nog te betalen kosten, zoals rente, automatisering, gas/ water en licht etc	447.086	453.377
	<u>2.120.463</u>	<u>2.179.618</u>
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld en Eindejaarsuitkering	1.013.886	945.527
Vakantiedagen	1.715.157	1.465.084
	<u>2.729.043</u>	<u>2.410.611</u>

*1 Dit betreft de nog te betalen belasting en/of bonus van € 42.788 in verband met de netto betaalde zorgbonus die als gevolg van Covid-19 door het rijk beschikbaar is gesteld. In 2023 is het restant betaald na definitieve vaststelling.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024 74

13. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling kunnen blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten zijn in de balans opgenomen. De instelling handelt in overeenstemming met de interne procedures en gedragslijnen niet in financiële derivaten.

Kredietrisico

De vorderingen zijn voor het grootste deel geconcentreerd bij zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De kredietrisico's zijn beperkt.

Renterisico

Het renterisico voor de instelling is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van de opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

Reële waarde

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

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte jaarhuursom 2024 in €	Omvang verplichting 2-5 jaar in €	Omvang verplichting > 5 jaar in €	Einddatum huurcontract
Locatie Garderen (Kruimelstate)	71.657	286.628	77.628	31-1-2030
Dagcentra Scherpenzeel	16.170	-		1-6-2024
Dagcentrum De Hooge Valk	39.600			Jaarlijkse verlenging
Locatie Putten (VPT)	337.710	1.350.840	1.688.550	1-1-2034
Locatie Putten (extra ruimte)	21.500	43.000		31-12-2026
Dagcentrum Locatie Schaffelaar	15.847	7.924		1-8-2025
Dagcentrum locatie Putten - DC	22.818	91.270	114.088	1-1-2034
Dagcentrum locatie Putten - Extra ruimte	18.096	36.193		1-1-2026
Locatie Kootwijkerbroek	320.397	1.281.588	5.126.352	8-12-2044
Locatie Kootwijkerbroek (service op maa	54.700	218.800		8-12-2028
	918.495	3.316.243	7.006.618	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Voor de VPT locatie Elspeet is een huurderingsverplichting aangegaan voor een bedrag van maximaal ca € 156.000 per jaar (jaarlijkse indexatie). De verplichting is aangegaan voor 20 jaar met als ingangsdatum 13 juni 2014. De huur van de bewoners wordt rechtstreeks door Omnia Wonen geïncasseerd bij de bewoners. Echter de leegstand komt voor rekening van Norschoten.

De huidige lasten worden uit hoofde van de gedifferentieerde

WGA-premie binnen de reguliere jaarexploitatie opgevangen. Er is geen voorziening getroffen in de balans.

De jaarlast bedraagt ongeveer € 207.000 per jaar.

Voor het onderhoud van de gebouwen, terreinen en inventaris zijn onderhoudscontracten aangegaan

met een totale jaarlijkse verplichting van ongeveer € 470.000,-. Looptijd onbepaald.

Leaseverplichtingen:

Voor de kopieermachines is een lease verplichting aangegaan van € 34.000 per jaar. Ingangsdatum 1-1-2024, voor 5 jaar.

Voor de citrix-omgeving hebben we een lease verplichting aangegaan van € 215.000 per jaar, ingangsdatum augustus 2019

voor de duur van 3 jaar. Het beveiligde data centrum staat in Arnhem. Uitvoering wordt door Hype Automatisering gegeven.

Jaarlijks wordt na de 3 jaar bekeken of verlening voor een jaar noodzakelijk is.

Erfpacht:

Met Ziekenhuis Gelderse Vallei is er een erfpachtovereenkomst gesloten (jaarlijkse erfpacht is € 19.000). Deze heeft een looptijd tot en met 2030.

Obligo-verplichting WfZ:

Zorgorganisatie Norschoten is deelnemer van het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Deelnemers aan dit fonds moeten bij onvoldoende risicovermogen in dit fonds een obligo betalen van maximaal 3% van de lopende leningen. De huidige boekwaarde van de WfZ-geborgde leningen bedraagt € 14.925.000.

Niet in de balans opgenomen rechten

Met ziekenhuis De Gelderse Vallei is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten aangaande facilitaire activiteiten ten behoeve van het spreekuurcentrum. Omvang overeenkomst € 57.000,- per jaar. Looptijd onbepaald.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Norschoten verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies.

DBC's:

Als in enig jaar het maximum in totaal (macro geheel nederland) gerealiseerde omzet wordt overschreden, dient de zorgaanbieder het aandeel in de overschrijding terug te storten in het zorgverzekeringsfonds. Omdat de vaststelling hiervan pas plaats vindt eind volgend boekjaar, is het niet mogelijk deze verplichting te berekenen en op te nemen in de balans. Als gevolg hiervan is deze verplichting opgenomen onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024 75

III.7: Overzicht van langlopende schulden ultimo jaar 2023

Lening nr.	Datum	Soort lening	Oorspronkelijk bedrag	Totale looptijd	Restschuld 31-12-2022	Nieuwe Leningen	Aflossing in 2023	Restschuld 31-12-2023	Resterende looptijd	Rente vast periode	Restschuld over 5 jaar	Rente %	Aflossingswijze	Gestelde zekerheid	Aflossingsbedrag 2023	Aflossingsbedrag 2024
BNG 1	15-dec-03	hyp. lening	7.800.000	40 jaar	4.095.000		195.000	3.900.000	20	20	2.925.000	4,800%	lineair	Borg WFS, pos. Hypt. Verklaring	195.000	195.000
BNG 3	30-sep-03	hyp. lening	800.000	40 jaar	800.000		-	800.000	20	10	800.000	5,050%	aflossingsvrij	Borg WFS, pos. Hypt. Verklaring	-	-
BNG 5	29-jan-08	hyp. lening	9.000.000	40 jaar	5.737.500		225.000	5.512.500	25	25	4.387.500	4,825%	lineair	Borg WFS, pos. Hypt. Verklaring	225.000	225.000
Rabo 6	10-mrt-15	hyp. lening	3.000.000	30 jaar	2.225.031		99.996	2.125.035	21	2	1.625.035	2,550%	lineair	pos. Hypt. Verklaring	100.000	100.000
Rabo 7	4-sep-15	hyp. lening	3.000.000	30 jaar	2.275.029		99.996	2.175.033	22	8	1.675.033	3,450%	lineair	pos. Hypt. Verklaring	100.000	100.000
BNG 8	25-okt-16	hyp. lening	7.250.000	20 jaar	5.075.000		362.500	4.712.500	13	13	2.900.000	0,700%	lineair	Borg WFS, pos. Hypt. Verklaring	362.500	362.500
Totaal			30.850.000		20.207.560	-	982.492	19.225.068			14.312.568				982.500	982.500

Gewogen gemiddelde rentepercentage 2023

3,56%

Voor de twee leningen van de rabobank is voor 2023 een solvabiliteits eis gesteld van 20 % en een Debt-service ratio van minimaal 1.3. Aan deze eisen wordt voldaan. Verder toelichting is opgenomen in bijlage 2

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024 76

III.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening

14. Zorgverzekeringswet

De opbrengsten uit de zorgverzekeringwet kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Zorg-gerelateerde corona-kostenvergoeding ZVW	48.975	31.571
Zorg-gerelateerde corona-continuïteitsbijdragen		-229
Geriatrische revalidatie, gesloten DBC's A-segment	3.952.694	3.846.162
Geriatrische revalidatie, mutatie Onderhanden werk DBC's A-segment	149.708	-116.016
Eerstelijnsverblijf, zorgverzekeraars	630.033	469.264
GZSP, Zorgverzekeraars	311.344	169.146
	<u>5.092.754</u>	<u>4.399.898</u>

15. WLZ

De gebudgetteerde zorgprestaties WLZ kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ **	31.904.834	31.252.341
Zorg-gerelateerde corona-kostenvergoeding WLZ *	-	353.376
	<u>31.904.834</u>	<u>31.605.717</u>

** Toelichting wettelijk budget aanvaardbare kosten WLZ

Het verloop van het wettelijk budget aanvaardbare kosten ten opzichte van voorgaand boekjaar is als volgt te specificeren:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ	<u>33.893.233</u>	<u>31.568.090</u>
Af: kassiersfunctie		
Kosten dagbehandeling Elspeet/ Oranjehof	170.921	135.039
Kosten verpleegunit Elim (SVRO)	1.816.889	1.697.506
	<u>1.987.810</u>	<u>1.832.545</u>
Nagekomen afrekeningen boekjaren		
Correctie nacalculatie *1	-589	1.516.796
Totaal Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ	<u>31.904.834</u>	<u>31.252.341</u>

*1 Dit betreft in 2022 deels gehonoreerde overproductie kwaliteitskader 2021 en gehonoreerde overproductie 2021

16. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

WMO Gemeente Barneveld	119.876	118.243
WMO Gemeente Ede	63.938	59.116
WMO Gemeente Putten, Ermelo en Harderwijk	29.369	22.736
WMO Gemeente Scherpenzeel	51.887	47.537
	<u>265.070</u>	<u>247.632</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024 77

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
<i>Subsidies</i>		
Loonsubsidies	313.799	264.714
<i>Overige opbrengsten:</i>		
Huur en servicekosten opbrengsten VPT locaties	457.576	412.291
Inzet (para)medische diensten bij derden	812.783	773.615
Diensten Spreekuurcentrum	108.472	72.886
Persoonsgebonden budgetten (PGB)	49.464	40.682
Overige opbrengsten	<u>1.017.327</u>	<u>851.194</u>
	<u>2.759.421</u>	<u>2.415.382</u>

18. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Kosten uitbesteed werk - specialisten/ SO in opleiding	137.873	199.129
Kosten niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel / uitzendkrachten	2.840.384	2.468.163
- Zorgbonus en belastingen zorgbonus *	-	-
	<u>2.978.257</u>	<u>2.667.292</u>

19. Personeelskosten

Lonen en salarissen
Lonen en salarissen

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	21.531.574	20.987.858
	<u>21.531.574</u>	<u>20.987.858</u>

Sociale lasten

Sociale lasten

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Sociale lasten	3.447.459	3.539.210
	<u>3.447.459</u>	<u>3.539.210</u>

Pensioenpremies

Pensioenpremies

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Pensioenpremies	1.802.225	1.780.957
	<u>1.802.225</u>	<u>1.780.957</u>

De gemiddelde personeelsbezetting kan als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	fte	fte
Gemiddelde personeelsbezetting	453	450
	<u>453</u>	<u>450</u>

20. Afschrijvingen vaste activa

Afschrijvingen materiële vaste activa

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen materiële vaste activa	2.016.949	2.162.056
	<u>2.016.949</u>	<u>2.162.056</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024 78

21. Overige bedrijfskosten

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.367.070	1.251.665
Huurlasten	919.861	917.916
Overige personeelskosten	978.931	855.056
Algemene kosten	2.116.132	2.064.029
Patiënt- en bewonersgebonden kosten *	1.253.442	1.202.917
Terrein- en gebouwgebonden kosten:		
Onderhoudskosten	765.691	740.513
Energiekosten	831.937	430.589
	<u>8.233.064</u>	<u>7.462.685</u>

22. Financiële baten en lasten

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentelasten (-)	-675.449	-704.286
Rentebaten	167.539	7.576
Afschrijving disagio en boeterente (-)	-15.534	-15.534
	<u>-523.444</u>	<u>-712.244</u>

23. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de functionarissen die over 2023 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

Functionaris (functienaam)	K.M. Breuker
Functie	Raad van Bestuur
In dienst vanaf (datum)	1-jul-16
In dienst tot en met (datum)	heden
Deeltijdfactor (percentage)	100%
Dienstbetrekking?	ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	177.918
Beloningen betaalbaar op termijn (in €)	15.082
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	205.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag	nvt
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<u>193.000</u>

Vergelijkende cijfers 2022

Omvang dienstverband (FTE)	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	168.040
Beloning betaalbaar op termijn	13.432
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	199.000
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<u>181.472</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024** 79

De bezoldiging van de toezichhoudende topfunctionarissen met bezoldiging boven € 1.700:

Functionaris (functienaam)	T.C. van Amerongen- Leertouwer Voorzitter R. van	M.A. Vermeer - Hordink Lid Raad van	J.J.H.. Post Lid Raad van	J.L. Geurts Lid Raad van	J. Voorberg Lid Raad van
Functie	Toezicht	Toezicht	Toezicht	Toezicht	Toezicht
Aanvang functievulling	1-jan-12	19-apr-22	18-mrt-14	8-mrt-22	8-mrt-22
Einde functievulling	30-jun-22	heden	30-mrt-22	heden	heden
Bezoldiging Raad van Toezichtleden		8.200		8.200	8.200
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		20.500		20.500	20.500
-/- onverschuldigd betaald bedrag	-			-	-
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	-	8.200	-	8.200	8.200

Vergelijkende cijfers 2022

Bezoldiging Raad van Toezichtleden	5.970	5.605	1.930	6.521	6.521
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	14.802	14.012	4.907	16.302	16.302
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	5.970	5.605	1.930	6.521	6.521

Functionaris (functienaam)	M.C. de Korte - Verhoef Lid/ Voorzitter Raad	O. Reitsema Lid Raad van	E.J. Marskamp - van Twillert Lid Raad van	C.G. Konijnenburg Lid Raad van	G.J. van den Enden Lid Raad van
Functie	van Toezicht	Toezicht	Toezicht	Toezicht	Toezicht
Aanvang functievulling	18-feb-20	17-feb-15	18-feb-20	20-apr-21	14-mrt-23
Einde functievulling	heden	1-mrt-23	heden	heden	heden
Bezoldiging Raad van Toezichtleden	12.300		8.200	8.200	6.492
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.750	3.370	20.500	20.500	16.456
-/- onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	12.300	-	8.200	8.200	6.492

Vergelijkende cijfers 2022

Bezoldiging Raad van Toezichtleden	9.950	6.380	7.960	7.960	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.916	19.900	19.900	19.900	
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	9.950	6.380	7.960	7.960	-

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Christelijke Zorgorganisatie Norschoten een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klasseindeling betreft IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van €205.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.750 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 20.500. Deze maxima worden niet overschreden.

24. Honoraria accountant

	2023	2022
	€	€
De honoraria van de accountant zijn als volgt:		
Controle van de jaarrekening	52.261	47.301
Overige controle werkzaamheden (nacalculatie, WNT en WMO verklaring)	5.975	5.610
Fiscale advisering	-	-
Niet controle-diensten	-	6.050
Totaal honoraria accountant	58.236	58.961

Het honorarium is toegerekend aan het jaar waarop het betrekking heeft.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 16-04-2024 80

25. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichhouders is opgenomen onder punt 24.

26. Resultaatbestemming

Volgens het besluit dd 16 april 2024 van de Raad van Bestuur is het resultaat over 2023 ten laste van het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten gebracht.

Ten laste van reserve aanvaardbare kosten

2023
€
-510.893
<u>-510.893</u>

27. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Stichting Christelijke Zorgorganisatie Norschoten is statutair gevestigd in Barneveld.

De Raad van Bestuur stelt de jaarrekening op en vast. De jaarrekening 2023 is vastgesteld door de Raad van Bestuur op 16 april 2024.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het goedkeuren van de jaarrekening. De jaarrekening 2023 is door de Raad van Toezicht goedgekeurd in hun vergadering van 16 april 2024.

28. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen van onontbeerlijke invloed na balansdatum die betrekking hebben op de jaarrekening 2023.

III.9. Ondertekening bestuur en toezichhouders

Bestuurder: Datum vaststelling:
16-apr-2024

K.M. Breuker
Voorzitter Raad van Bestuur

Toezichhouders: Datum goedkeuring:
16-apr-2024

M.C. de Korte - Verhoef
Voorzitter

M.A. Vermeer -
Hordink
Secretaris

E.J. Marskamp - van Twillert
Vice-voorzitter

C.G. Konijnenburg
Lid

J.L. Geurts
Lid

J. Voorberg
Lid

G.J. van den Enden
Lid

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024** 81

DEEL IV

OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024**

IV Overige gegevens

IV.1 Controleverklaring van onafhankelijke accountant

De controleverklaring is hierna opgenomen.

IV.2. Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten (artikel 16) van Norschoten is het volgende vastgelegd over de winstbestemming:

"Een in enig jaar behaald overschot wordt aangewend ten bate van Norschoten.

IV.3 Nevenvestigingen

Stichting Christelijke Zorgorganisatie Norschoten heeft de volgende vestigingen:

- locatie Klaverweide (hoofdvestiging)
- locatie Kweekweg
- locatie Garderen
- locatie Putten
- locatie Elspeet/ oranjehof
- locatie Kootwijkerbroek
- locatie Drostendijk
- locatie Dagcentrum de De Valk
- locatie Dagcentrum Scherpenzeel
- locatie Dagcentrum Schaffelaar
- locatie Elim (tot en met 31-12-2023).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024**

DEEL V

BIJLAGEN

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024**

V.1 Analyse van het resultaat ten opzichte van de begroting

Hieronder is opgenomen een overzicht en een daarbij behorende toelichting inzake bijzondere niet begrote posten > € 30.000.

	2023	2022
	€	€
Resultaat voor bijzondere posten in het resultaat		
Bedrijfsopbrengsten	39.889.159	36.662.165
Bedrijfslasten		
- Personeelskosten	28.744.962	28.099.355
- Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.016.949	2.162.056
- Overige bedrijfskosten	8.233.064	7.722.767
Som der bedrijfslasten	38.994.975	37.984.178
Bedrijfsresultaat	894.184	-1.322.013
Financiële baten en lasten	-523.444	-712.244
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor bijzondere posten	370.740	-2.034.257
Niet begrote lasten		
Dotatie voorziening RVU 45 jaar	12.665	80.810
Vrijval/Dotatie voorziening langdurig zieken	112.155	31.262
Dotatie voorziening GRZ declaraties en ELV declaraties	-	70.586
Dotatie voorziening inlooprisico WGA-Hiaat	1.819	118.207
Personele kosten en materiële kosten Covid-19	-	385.601
CAO verhoging per 1-10-2023 (niet vergoed in tarieven 2023 en 2024)	397.500	-
Extra kosten inhuur Spril ivm aanpassing planproces inclusief advies	490.414	-
	1.014.553	686.466
Niet begrote baten		
Vergoeding inflatie (eenmalig)	-	84.066
Extra vergoeding subsidies praktijkleren/ stagefonds / Sectorfonds plus	84.534	86.843
Vergoeding overproductie 2022-2023	-589	1.516.796
Vergoeding - Vrijval meerkosten Covid-19 ZVW	48.975	4.627
Vergoeding personele kosten en materiële kosten Covid-19	-	384.718
	132.920	2.077.050
RESULTAAT	510.893-	643.673-

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



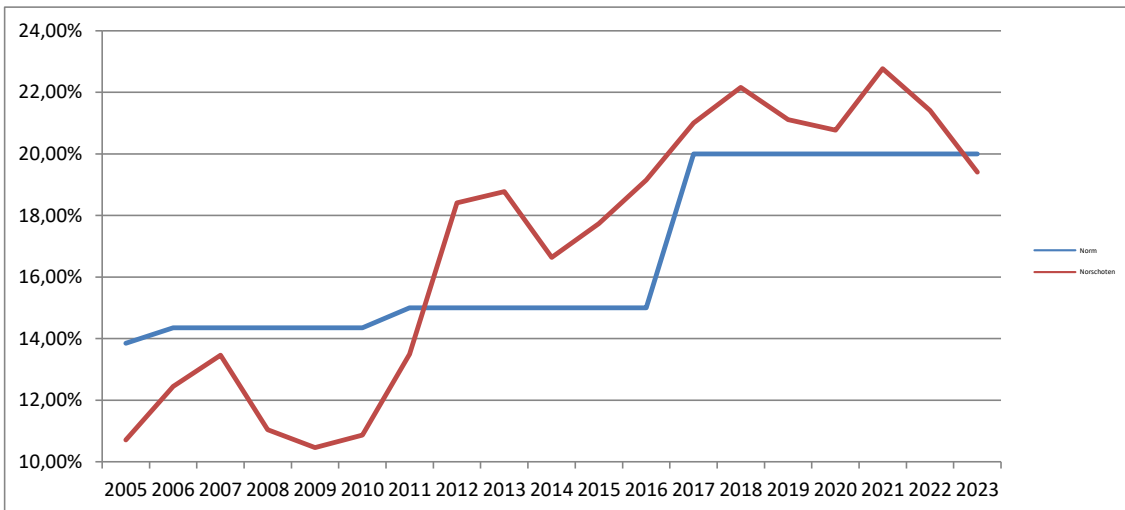
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024**

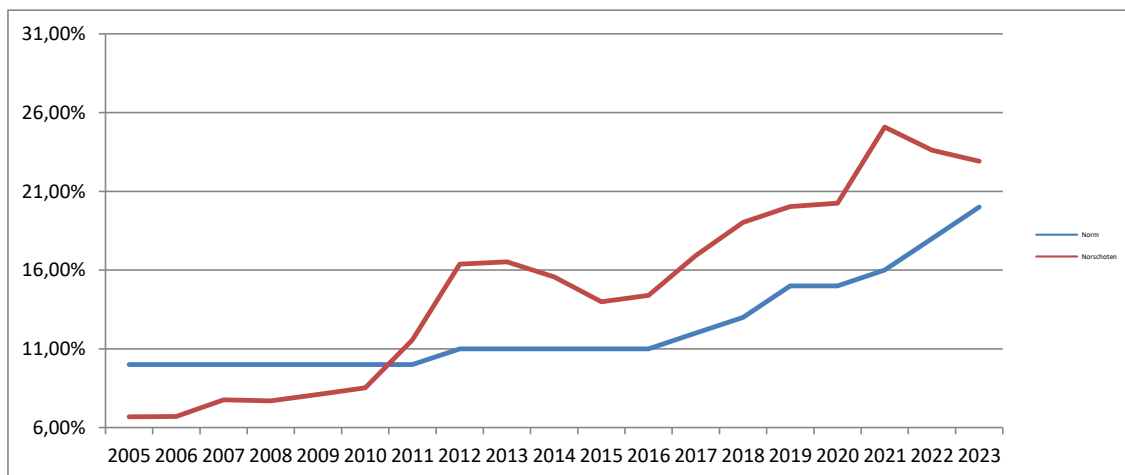
V.3 Grafieken en Kerngetallen

Risicopercentage -WFZ: Eigen vermogen gedeeld door Extern budget

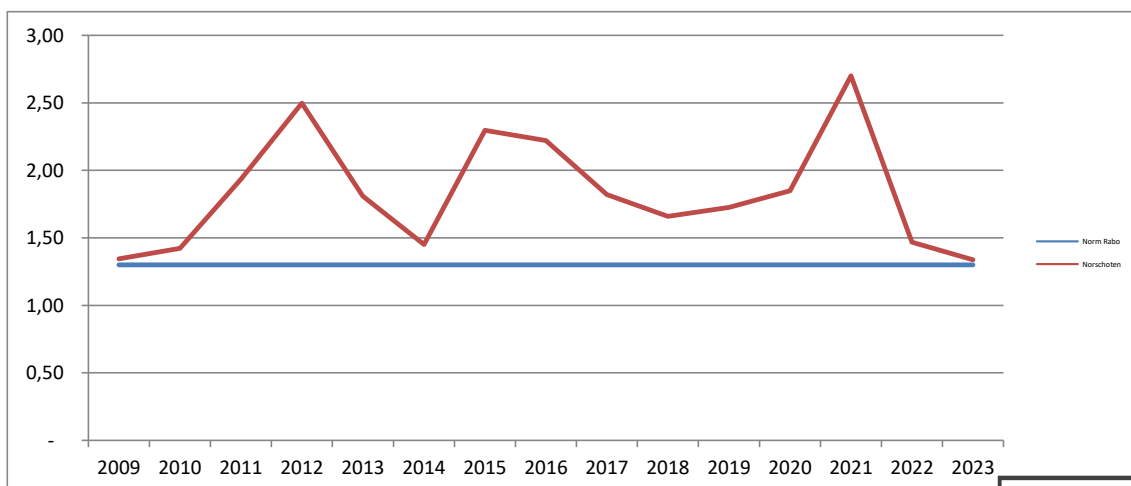
* voor het boekjaar 2020 geldt dat uit de omzet de zorgbonus en covid-19 opbrengsten zijn geëlimineerd ivm eenmaligheid



Solvabiliteit



DSC-ratio



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024**

Resultaatratio

Resultaatratio:WLZ-gefinancierde resultaten
Resultaat boekjaar
Totale opbrengsten boekjaar

	Verslagjaar	Vorig jaar
	-1,28%	-1,66%
	-510.893	-643.673
	40.022.079	38.668.629

Liquiditeitsratio

Liquiditeit
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)
Totaal kortlopende schulden

	Verslagjaar	Vorig jaar
	183,59	197,84
	13.227.837	13.557.132
	3.102.425	3.281.098
	7.204.990	6.852.660

Solvabiliteit

Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)
Totaal eigen vermogen
Balanstotaal
Risicopercentage (eigen vermogen / totaal opbrengsten) *
Totaal eigen vermogen
Totaal opbrengsten

	Verslagjaar	Vorig jaar
	22,91%	23,61%
	7.768.048	8.278.941
	33.910.229	35.066.664
	19,41%	21,41%
	7.768.048	8.278.941
	40.022.079	38.668.629

DSC-ratio

DSC-ratio

	Verslagjaar	Vorig jaar
	1,34	1,47

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **16-04-2024**

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Christelijke Zorgorganisatie Norschoten

info@verstegenaccountants.nl
www.verstegenaccountants.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Christelijke Zorgorganisatie Norschoten te gemeente Barneveld gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Christelijke Zorgorganisatie Norschoten op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *Wet normering topinkomens (WNT)*.

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol 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 Christelijke Zorgorganisatie Norschoten 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.

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 de Jaarverantwoording 2023 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2023 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:



- het bestuursverslag
- het verslag van de raad van toezicht
- de overige gegevens
- de bijlage 'Analyse van het resultaat ten opzichte van de begroting'
- de bijlage 'Grafieken en Kerngetallen'

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *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 organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Dordrecht, 16 april 2024

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,
H. de Wilde RA