



de ZorgZaak B.V.

Jaarverslag 2024

Met elkaar creëren we zorg die écht het verschil maakt, waar de beleving van iedere persoon centraal staat.

Door dit gezamenlijke streven, maken we het verschil in de levens van anderen.

Inhoudsopgave

1 Voorwoord	3
2 Algemeen	5
2.1 Algemene identificatiegegevens	5
2.2 Structuur van het concern	5
2.3 Organogram ZorgZaak	6
2.4 Kerngegevens	6
2.5 Wie is de ZorgZaak?	8
Ambulante begeleiding	8
Huishoudelijke verzorging	8
De Woonzorglocaties	8
2.6 Ons werkgebied	9
Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	10
Website en social media	10
2.7 Visie op kwaliteit	10
2.8 Generiek kompas	10
2.9 ISO-certificaat	10
2.10 Interne audits	11
2.11 Partner in samenwerking	11
3 Algemeen beleid	13
3.1 Missie, Visie, strategie en beleid	13
Missie	14
Visie	14
Kernwaarden	15
3.2 Besturingsfilosofie	16
Integraal management	16
Ondernemerschap	16
3.3 Strategische hoofdlijnen	16
Strategische investering in menselijk kapitaal	17
Opleiden	17
Samenwerking	17
Financieel gezond	17
Een krachtige en wendbare basis	17
Vitaliteit van de medewerkers	18
3.4 Risico Beheersmaatregel(en).	18
4 Bedrijfsvoering	20
4.1 Algemeen	20
4.2 Opbrengsten/uitgaven	20
4.3 Financiële instrumenten	20
4.4 Bedrijfsprocessen	20
4.4 Bezettingsgraad woonlocaties	21
4.5 Personeel	21
5 Bestuur, toezicht en medezeggenschap	22

5.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes	22
Gedragscodes	23
5.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	23
5.3 Reflectie Raad van Commissarissen.	24
Inleiding	24
Governance	24
Toezichtsvisie	24
Terugblik van de voorzitter	24
Samenstelling Raad van Commissarissen	25
(Neven)functies leden Raad van Commissarissen	25
Vergaderingen en gesprekken	26
Oordeel Jaarverslag en Jaarrekening 2024	27
Focus 2025	27
Lidmaatschappen	27
5.4 Bestuursmodel en medezeggenschap	28
5.5 Cliëntenraad	28
Bevoegdheden cliëntenraad	28
Input cliëntenraad	28
Werkwijze cliëntenraad	28
Portefeuilles	28
Taken	29
Leden cliëntenraad in 2024	29
5.6 Ondernemingsraad	30
Samenstelling ondernemingsraad	30
Input ondernemingsraad	30
Ontwikkeling ondernemingsraad	30
5.7 Zeggenschap in de zorg	30
6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	32
7 Toekomst	33
Afkortingen	35
Bijlagen	36
Jaarrekening	36

1 | Voorwoord

Beste lezer,

Met trots presenteren wij het jaarverslag van 2024.

2024 was een heftig jaar met oorlogen in Gaza en Oekraïne, verkiezingen, vraagstukken over migratie en boze burgers. Al deze gebeurtenissen hadden hun weerslag op de maatschappij en daarmee ook op collega's en cliënten. We hebben ruimte gecreëerd om hierbij stil te staan en het met elkaar te delen.

Bij de ZorgZaak geloven we in de kracht van diversiteit. Onze klanten weerspiegelen de samenleving en daarom willen wij als organisatie net zo divers zijn. Een mooi voorbeeld is ons initiatief om getalenteerde statushouders aan te nemen. Sinds de start van dit project hebben we samen met de gemeentes vele statushouders geholpen hun weg te vinden op de arbeidsmarkt. Door deze samenwerking met gemeentes dragen we niet alleen bij aan de persoonlijke groei van deze mensen, maar ook aan de diversiteit en verrijking van het werkveld. Cultuurverschillen en taalbarrières kunnen een uitdaging zijn, maar de investering betaalt zich dubbel en dwars terug. Ik ben trots dat onze culturelere diversiteit het afgelopen jaar is gegroeid.

Wat betreft de toekomst in de zorg is er een mismatch tussen de groei in het aantal ouderen en de beperkte beschikbaarheid van personeel en dat stelt ons voor een stevige uitdaging. De ZorgZaak staat in haar maatschappelijke opgave en uitdaging niet alleen. We mogen hier samen met vele andere partijen in de regio vorm aan geven. De krappe arbeidsmarkt maakt dat we nog scherper zijn op wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Het is in deze tijd van groot belang om de motivatie en betrokkenheid van alle medewerkers en vrijwilligers te bevorderen en te koesteren. De ZorgZaak investeert bewust ook in de 'zachte kant' van de organisatie. Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie en we bevorderen de regie en het eigenaarschap van elke medewerker en cliënt. We werken met korte lijnen en zijn oplossingsgericht. We investeren in fijne en collegiale teams, in scholing en loopbaanbegeleiding, in teamuitjes en in een mooi kerstfeest voor cliënten en medewerkers. Dankzij een stabiele en goede bezetting op onze sleutelposities, wordt samen veel gepresteerd. Staf en leiding zijn nabij en ondersteunend voor alle teams van ambulante begeleiding, op de woonlocaties en de medewerkers van de huishoudelijk verzorging. Zij staan immers centraal om onze missie te realiseren. Tenslotte investeren we in onze vrijwilligers en werken we dagelijks aan BuurtSamenZorg.

De ZorgZaak opereert in een omgeving waarin veel gebeurt, veel anders moet, anders kan en waarin steeds meer mensen ook echt anders willen! De uitdagingen zijn groot, maar de kansen ook. Met focus en vastberadenheid hebben we gewerkt aan het versterken van onze organisatie, het aanscherpen van onze dienstverlening en het verbeteren van onze zichtbaarheid en samenwerkingen met en binnen ons netwerk. De ZorgZaak kijkt terug op een financieel goed jaar. Door het gerealiseerde resultaat zijn de solvabiliteitsratio en liquiditeitsratio weer op niveau dat past bij een financieel gezond bedrijf.

Vooruitkijkend op de (nabije) toekomst zijn we de samenwerking met regionale partners, mantelzorgers, het sociaal domein, informele zorg en de inzet van technologie sterk aan het intensiveren. Samen creëren we de zorg van morgen, samen creëren we meerwaarde.

Tenslotte zij wij blij met de hoge waardering van onze cliënten in 2024. De ambulante begeleiders kregen een indrukwekkend 8,7 van de cliënten. De cliënten van de woonzorglocaties gaven een prachtig cijfer, namelijk een 8,9! De HV-clieënten gaven gemiddeld een 8+. Daar zijn we natuurlijk erg trots op. Ons resultaat van 2024 verdient een groot compliment aan onze medewerkers.

Kortom het was een jaar met mooie en tastbare resultaten.

Wij kijken er naar uit om in 2025 met elkaar verder te bouwen aan waardevolle zorg voor cliënten, bewoners, buurtbewoners en aan een fijne werkomgeving voor alle collega's.

We wensen jullie veel inspiratie en leesplezier!

– Nelly de Jong, interim bestuurder de ZorgZaak –

2 | Algemeen

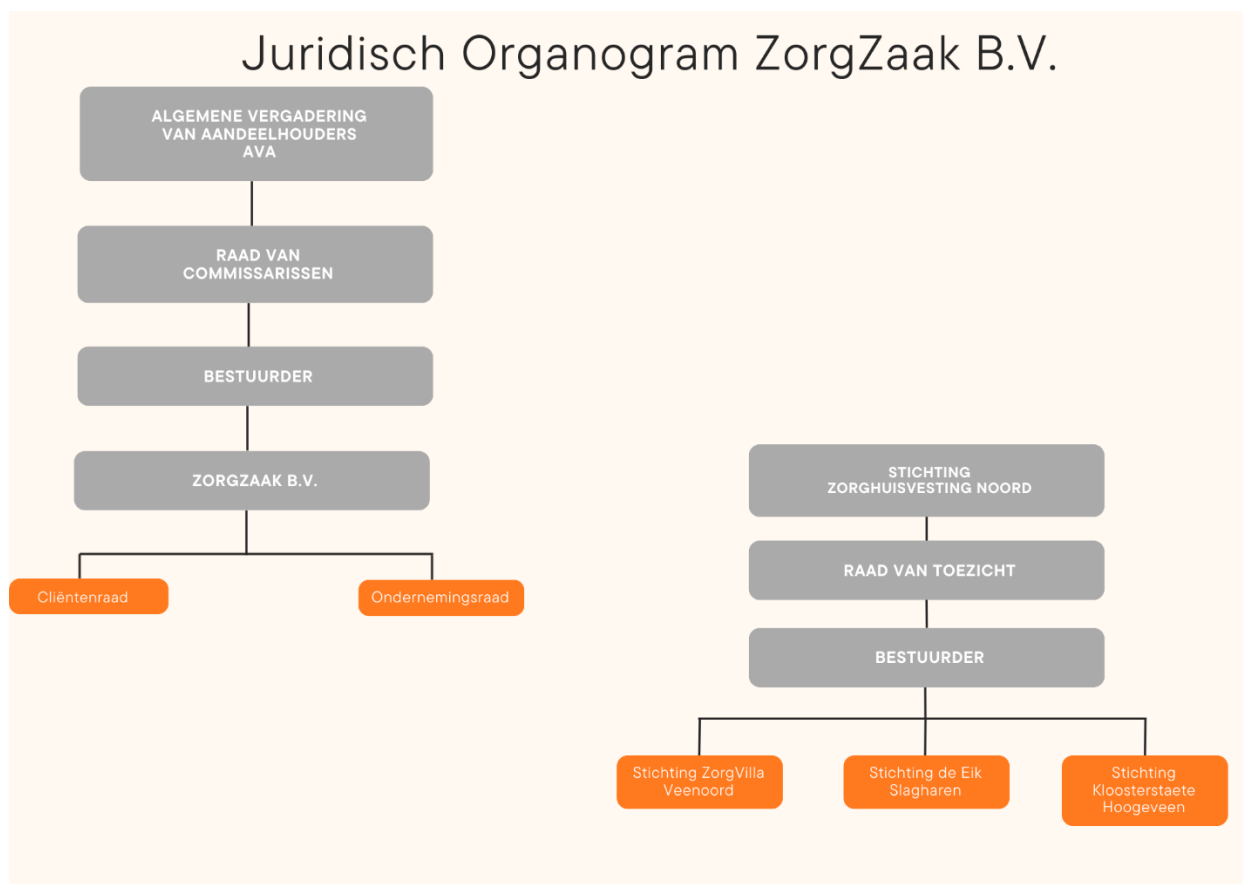
2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	
Adres	Het Haagje 129a
Postcode	7902 LE
Plaats	Hoogeveen
Telefoonnummer	0528-341965
Identificatienummer Kamer van Koophandel	04069088
E-mailadres	info@zorgzaak.nl
Internetpagina	www.zorgzaak.nl

Tabel 1: indentificatiegegevens de ZorgZaak B.V.

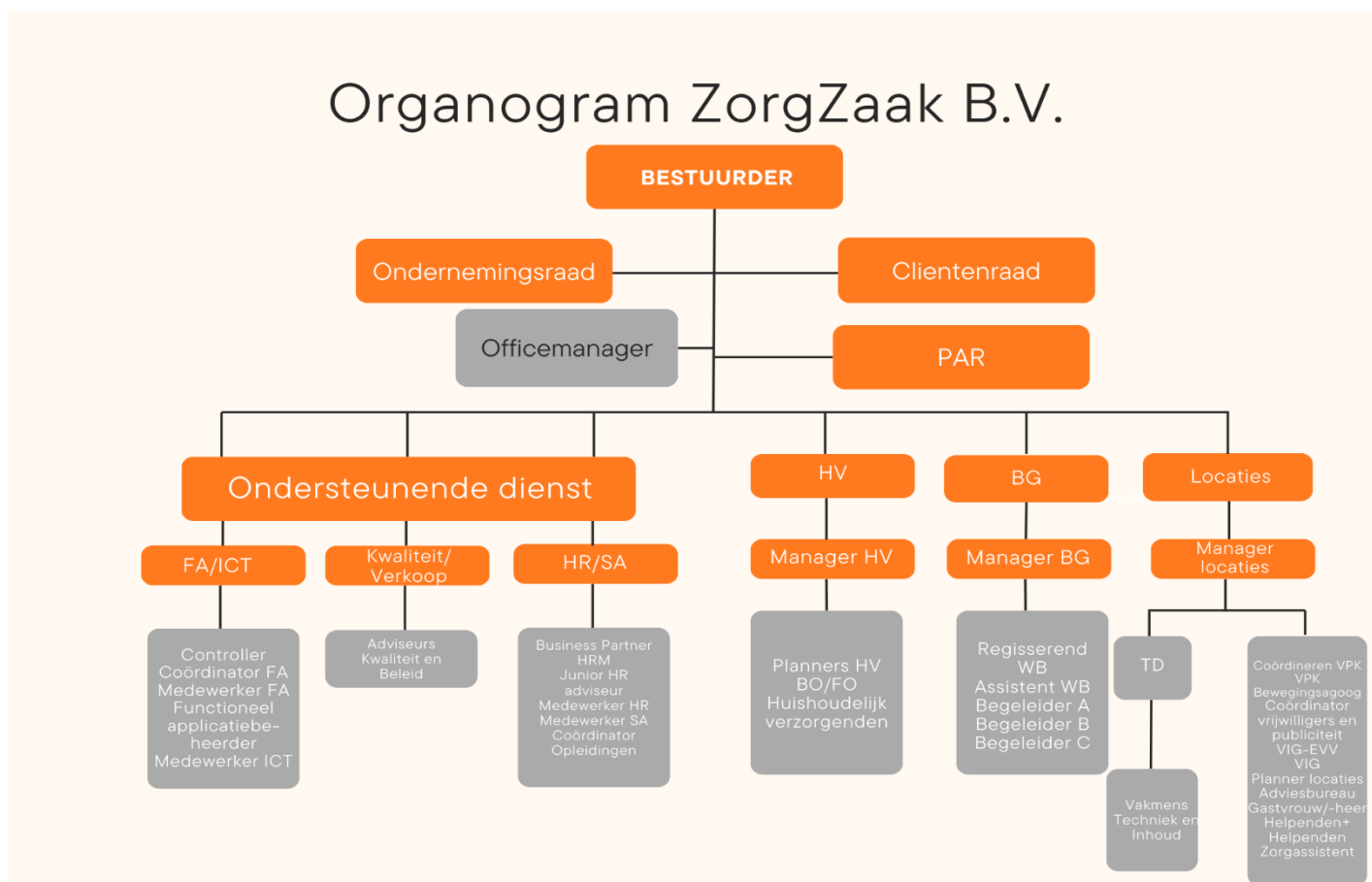
2.2 Structuur van het concern

De juridische structuur:



Figuur 1: juridisch organogram de ZorgZaak B.V.

2.3 Organogram ZorgZaak



Figuur 2: Organogram de ZorgZaak B.V.

2.4 Kerngegevens

De activiteiten van de fiscaal-economische eenheid (hierna de ZorgZaak) richtten zich in 2024 op Verpleging en Verzorging op de woonlocaties (geclusterd wonen), Ambulante Begeleiding en Huishoudelijke Hulp. Deze diensten vielen onder de wettelijke kaders van WLZ, ZVW, WMO en/of Jeugdwet.

PGB-gefinancierde zorg is een categorie waarin de ZorgZaak vanaf 2017 is gaan afbouwen, maar deze vorm van zorg wordt nog wel steeds aangeboden voor enkele bestaande cliënten.



2.5 Wie is de ZorgZaak?

De ZorgZaak is een zorgorganisatie welke ambulante begeleiding, huishoudelijke ondersteuning en woonzorg aanbiedt.

Ambulante begeleiding

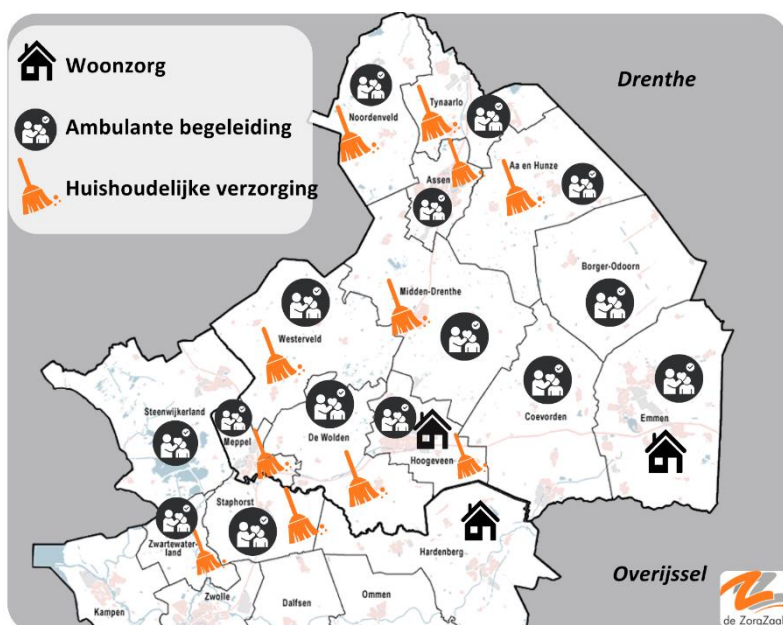
Wij bieden ambulante begeleiding aan cliënten (zowel jeugdigen als volwassenen) met uiteenlopende hulpvragen op basis van WMO, WLZ, WLZ GGZ of Jeugdwet. Tijdens het begeleiden staat het bevorderen van de zelfstandigheid voorop en is er constant aandacht voor het behoud van de eigen regie en autonomie van de cliënt.

Huishoudelijke verzorging

De huishoudelijke zorg medewerk(st)ers kunnen cliënten ondersteunen in een schoon en leefbaar huis op basis van een WMO of WLZ-indicatie of op basis van particuliere inhuur. Wij richten ons hierbij op de volgende doelgroepen: ouderen, verslaving, psychische problematiek en verstandelijke/lichamelijke beperking.

De Woonzorglocaties

De ZorgZaak heeft drie woonlocaties: De Kloosterstaete in Hoogeveen, De ZorgVilla in Veenoord en Huize De Eik in Slagharen. Hier kunnen cliënten met een WLZ-indicatie, ZVW-indicatie, Respijtzorg, ELV-palliatief een appartement huren en wordt hen zorg aangeboden. Op de locaties zijn gezamenlijke huiskamers aanwezig waar gekookt wordt door gastvrouwen, gezamenlijk gegeten kan worden en activiteiten uitgevoerd worden. Op alle locaties hebben wij welzijnsactiviteiten met een gevarieerd programma, zoals groene dagbesteding en bewegingsactiviteiten. Daarnaast worden er per locatie activiteiten en uitjes georganiseerd voor cliënten en diens naasten.



Figuur 3: Werkgebied de ZorgZaak B.V.

2.6 Ons werkgebied

De ZorgZaak is actief in Drenthe en in Noord-Overijssel.

Wij zijn gecontracteerd voor WLZ zorg via het Zorgkantoor Zilveren Kruis Achmea en voor ZVW en ELV met diverse zorgverzekeraars voor onze woonzorglocaties in Hoogeveen, Veenoord en Slagharen.

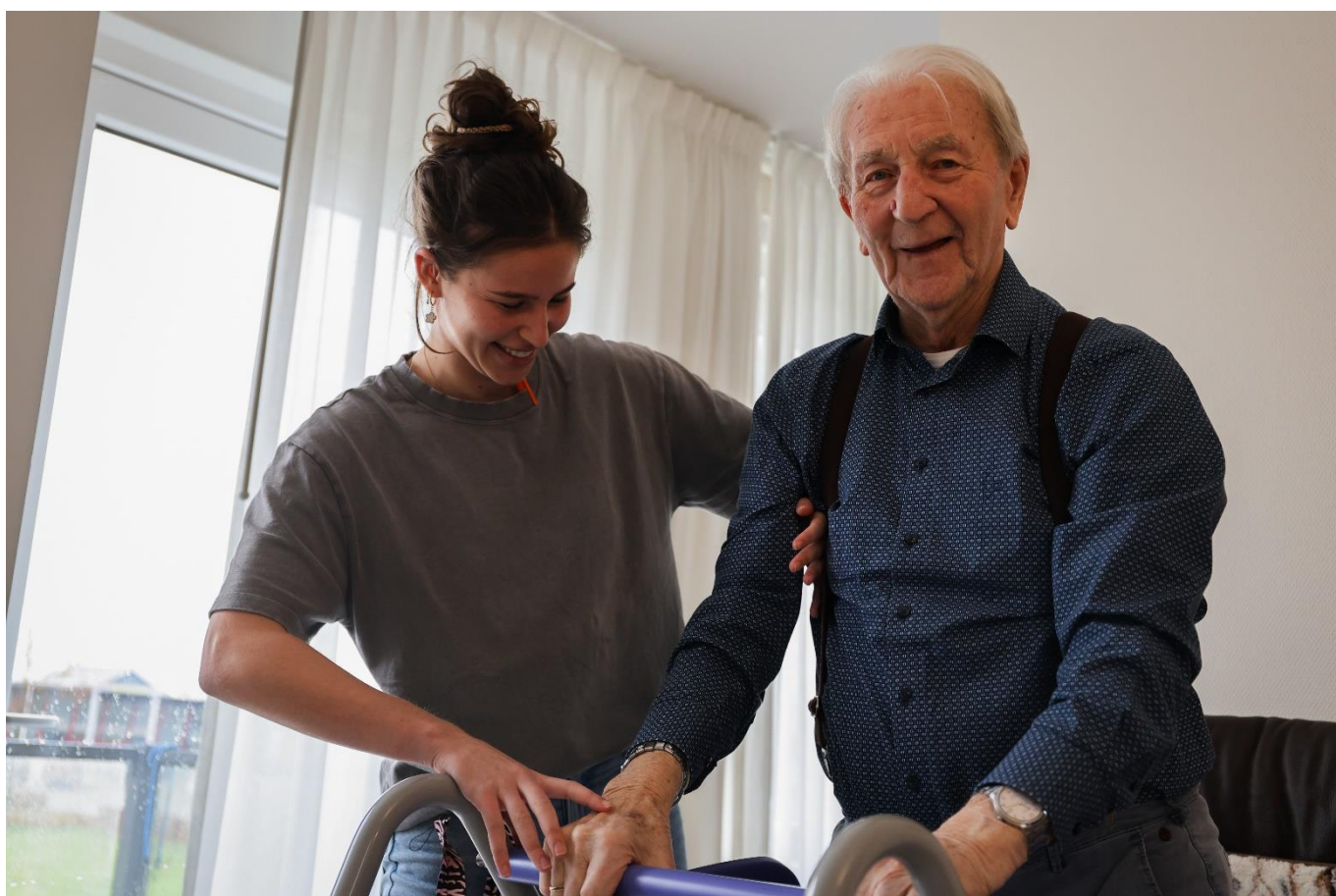
Voor de huishoudelijk hulp en de ambulante begeleiding (WMO) en de jeugdbegeleiding (Jeugdwet) hebben we een contract met diverse gemeentes in Drenthe en een deel in Overijssel. De huishoudelijke ondersteuning wordt verleend in een groot deel van Drenthe (gemeente Hoogeveen – De Wolden, Meppel, Westerveld, Midden-Drenthe, Assen Noordenveld, Tynaarlo en AA & Hunze) en een deel in Overijssel (Staphorst en Zwartewaterland). De ambulante begeleiding wordt verleend in geheel Drenthe en een deel in Overijssel (Staphorst, Steenwijkerland en Zwartewaterland). De ambulante jeugdbegeleiding wordt verleend in geheel Drenthe en een deel in Overijssel (Staphorst en regio IJsselland).

Het kantoor van de ZorgZaak is gevestigd in Hoogeveen.

De belangrijkste diensten/producten die de ZorgZaak aanbiedt zijn:

Wet langdurige Zorg	Zorgverzekeringswet	WMO en Jeugdhulp
Volledig Pakket Thuis (VPT) op de geclusterd wonen locaties. Ambulante begeleiding Huishoudelijke verzorging	Wijkverpleging op de geclusterd wonen locaties. Eerste lijnsverblijf zorg laag complex	Ambulante (jeugd) begeleiding Huishoudelijke verzorging Dagbesteding

Tabel 2: Diensten/producten de ZorgZaak B.V.



Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

	2023	2024
Aantal cliënten (incl. cliënten met begeleiding of dagbesteding, o.b.v. de functies BGI en/of BGG, voor zover niet opgenomen in een instelling)	1.785	1.814
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	478	473
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	15.708.444	17.145.491
Waarvan opbrengsten uit geleverde zorg	14.136.154	15.711.792
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	1.572.290	1.433.699

Tabel 3: Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten de ZorgZaak B.V.

Website en social media

Op 30 mei 2024 hebben we de nieuwe website van de ZorgZaak gelanceerd. De website www.dezorgzaak.nl is gebruiksvriendelijker en overzichtelijker, waardoor bezoekers gemakkelijker de juiste informatie kunnen vinden. Ook sluit de nieuwe website qua vormgeving beter aan bij andere communicatie-uitingen van de ZorgZaak. Tevens is er met het lanceren van de website in samenwerking met On Air Media gewerkt aan nieuw documentatiemateriaal in de vorm van foto- en filmmateriaal. Deze worden ingezet op de websites en de diverse social mediakanalen. Tevens is het format aangepast.

2.7 Visie op kwaliteit

Kwaliteit is een levend orgaan binnen de ZorgZaak, waar de hele organisatie zich verbonden en verantwoordelijk bij voelt. De kracht van onze organisatie ligt bij de zorgkennis onder onze zorgprofessionals. Daarbij borgen wij de laagdrempelige communicatie en betrokkenheid bij onze cliënten. Wij doen wat wij zeggen.

2.8 Generiek kompas

Sinds juli 2024 geldt het nieuwe kwaliteitskader: Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. Dit kompas geldt zowel voor WLZ als ZVW-clieñten en maakt hier geen verder onderscheid meer in. 2025 Wordt als ontwikkel-/implementatiejaar beschouwd. Moest er voorheen nog een kwaliteitsplan en een kwaliteitsverslag worden gemaakt, zal nu het Kwaliteitsbeeld uiterlijk eind maart 2025 op de website van de ZorgZaak gepubliceerd worden. Dit Kwaliteitsbeeld bevat een terugblik, vooruitblik en een reflectie op de bouwstenen (hoofdstukken) van het Generiek kompas hoe de ZorgZaak heeft gewerkt en werkt aan de kwaliteit van zorg.

2.9 ISO-certificaat

Met het houden van interne audits bekijken we onze eigen processen. Hierover laten we een gecertificeerd bureau via externe audits een oordeel geven. Dit biedt ons de gelegenheid om de kwaliteit van dienstverlening te monitoren en steeds verder te verbeteren. De ZorgZaak is gecertificeerd voor ISO 9001 - 2015 voor al haar drie diensten: ambulante begeleiding, huishoudelijke verzorging en de woonzorglocaties. Het ISO-certificaat is voor drie jaar geldig met jaarlijks een tussenbeoordeling.

2.10 Interne audits

Het team van kwaliteit heeft interne audits gehouden volgens een meerjarig auditkalender op de drie diensten van de ZorgZaak. De basis van deze audits zijn kwaliteitskaders, wet- en regelgeving en organisatieafspraken. Omdat ouderen en jeugd een extra kwetsbare doelgroep zijn, is er extra aandacht gegeven aan de meest risicovolle processen in de zorg. Er is meer aandacht gegeven aan medicatieveiligheid, hygiëne, infectiepreventie, methodisch werken en ambulante jeugdbegeleiding. De ZorgZaak werkt volgens de PDCA-cyclus. Audits met, indien nodig, verbeterpunten vormen een onderdeel hiervan.

2.11 Partner in samenwerking

Samenwerking in de keten zorgt voor een betere en efficiëntere ondersteuning voor cliënten. We zijn blij met de vele samenwerkingsverbanden en netwerken waarin wij participeren, zowel regionaal als landelijk. Vanuit het doel dat we altijd de best mogelijke zorg aan onze cliënten willen bieden en de wetenschap dat dit soms samen beter kan dan alleen, heeft de ZorgZaak een aantal belangrijke samenwerkingspartners om zich heen verzameld.

- Met verschillende andere (zorg)aanbieders heeft de ZorgZaak een samenwerkingsrelatie. Hierbij te noemen GGZ, jeugdzorg, welzijnswerk, schuldhulpverlening, huisartspraktijken, ziekenhuizen, collega zorgaanbieders, met wie wij in ketens en schakels regionaal, lokaal en buurtgericht samenwerken.
- De woonlocaties in Drenthe en Overijssel sluiten goed aan bij de ontwikkelingen van verdere extramuralisering van de zorg en passen goed in het gemeentelijk beleid om ook in dorpen het voorzieningenniveau voor dorpsbewoners te optimaliseren.
- De ZorgZaak onderhoudt contacten met Drenthe College, Alfa College, Hanze Hogeschool en Windesheim om mensen een opleidingsplek in de zorg te bieden. Daarnaast kunnen scholieren stagelopen om kennis te maken met een functie in de zorg, zorg gerelateerde functies of kantoorfuncties.
- De ZorgZaak is aangesloten bij branchevereniging SPOT.
- De ZorgZaak heeft een samenwerking met een orthopedagoog voor ondersteuning bij ingewikkelde casuïstiek in de jeugdbegeleiding.
- De ZorgZaak heeft een samenwerking met een specialist ouderen geneeskunde om te ondersteunen bij multi problematiek bij cliënten met dementie.
- De ZorgZaak heeft een samenwerking met een extern vertrouwenspersoon voor medewerkers, mevrouw Anja Hanse van Gimd.
- Voor de cliënten die te maken hebben met de wet zorg en dwang is via het zorgkantoor een cliëntvertrouwenspersoon van LSR voor Huize De Eik en van Quasir voor De Kloosterstaete en De ZorgVilla beschikbaar. De ZorgZaak heeft als beleid nee, tenzij en zal er alles aan doen om dwang in de zorg te voorkomen.
- De ZorgZaak is aangesloten bij de Gezonde Marke. De Gezonde Marke is een beweging voor iedereen in Drenthe. Samen met partners variërend van zorg- en welzijnsorganisaties, gemeentes, provincie, zorgverzekeraars en inwoners slaan we de handen ineen. Deze samenwerking heeft als doel te bouwen aan positieve gezondheid het gaat hierbij om te bouwen aan welzijn en veerkracht.
- De ZorgZaak werkt samen met IVN in het Project Grijs, Groen, Gelukkig. In dit project wat plaatsvindt bij onze woonlocaties, laten we onze ouderen beleven hoe belangrijk natuur is voor leuk, gezond leven. Vanuit IVN worden trainingen en workshops gegeven aan de bewoners, medewerker en mantelzorgers.



3 | Algemeen beleid

3.1 Missie, Visie, strategie en beleid

Onze samenleving verandert.

Als zorgorganisatie staan we midden in de samenleving. Ons werk is vóór mensen en wordt ook uitgevoerd dóór mensen. Daarbij worden we voornamelijk gefinancierd met publieke gelden. Het gevolg van deze centrale positie is dat wij (moeten) inspelen op maatschappelijke veranderingen. Soms moeten we noodgedwongen zaken veranderen, omdat de omstandigheden daarom vragen. En soms zijn ook minder zichtbare omstandigheden aanleiding om te veranderen, zoals een veranderende tijdsgeest, nieuwe inzichten, ideeën en verwachtingen. Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de vergrijzing en de als gevolg daarvan ontstane zorgkloof, maken dat we niet anders kunnen dan aanpassen; niets doen is geen optie. Tegelijkertijd bieden deze ontwikkelingen ook kansen; kansen om zorgvragers kwaliteit van leven te bieden; kansen om mantelzorgers en de buurt te betrekken in het leven van hun naaste; kansen om de eigen regie te bevorderen, kansen om onze organisatie zo in te richten, dat we optimaal gebruik maken van de expertise van onze professionals; kansen om een goede werkgever te zijn met mogelijkheden voor medewerkers om zich te ontwikkelen. Kortom, kansen om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van ook een meer zorgzame buurt. Juist nu, in tijden van krapte en onzekerheid in de arbeidsmarkt is het essentieel om die WHY er weer bij te pakken: het verbindt medewerkers en biedt een moreel kompas aan cliënten en andere stakeholders. En wat wij werkelijk bijdragen aan sociale impact in de zorg en buurt.

Eind 2024 hebben we daarom onze missie, visie en kernwaarden herzien.

Tijdens diverse gesprekken met het managementteam, ondernemingsraad, cliëntenraad en zorgfinanciers is onze nieuwe missie en visie ontstaan. We willen hiermee een duidelijke toekomstige richting en een duidelijk doel verankeren in onze organisatorische systemen, die medewerkers betrokken maakt, energie geeft en samenbrengt. Datgene wat richting geeft bij het maken van keuzes en ondernemen van acties. De ZorgZaak wil een missie gedreven zorgorganisatie zijn die de maatschappij als het ware naar binnen haalt, geheel in lijn met wat in de Governancecode zorg hierover bepaald is. We bereiden ons bij de ZorgZaak voor op de nabije toekomst waar formele zorg, zoals we die nu inzetten, geen gegeven meer is. En we cliënten bijstaan met een netwerk aan naasten, vrijwilligers en personeel met en zonder een zorgopleiding.

We nodigen iedereen die zich betrokken voelt bij onze missie, van harte uit om daaraan te blijven bijdragen.

Onze Droom: We veranderen de beleving van zorg.

“Verandering start bij dromers. Zij zijn de visionairs die een betere toekomst voor cliënten en medewerkers voor ogen hebben en zich daarbij niet laten tegenhouden door belemmeringen.”

Wij geloven in dromen als basis voor verandering. Een collectieve zorgdroom, omdat wij zien dat wij met een dergelijke droom, met visie, lef en doorzettingsvermogen het verschil maken en samen de toekomst van de zorg vormgeven. Onze droom is ontstaan uit een sterk gevoel dat het anders moet en kan. Dagelijks streven wij ernaar om onze droom waar te maken.

Missie

De ZorgZaak, met elkaar maken we het verschil in de levens van anderen.

Visie

Bij de ZorgZaak vinden we verbinding belangrijk. De ZorgZaak draagt bij aan het creëren van een zorgzame, gastvrije en ondersteunende leefomgeving waarin mensen kunnen rekenen op de steun van hun lokale gemeenschap. Dit noemen wij "**Buurtsamenzorg**".

Gewoon omdat we geloven dat dit de manier is om iedereen die bij ons betrokken is, medewerkers, cliënten, familie, mantelzorgers, buurtbewoners, vrijwilligers en stakeholders, zo goed mogelijk te helpen op de lange termijn.

Kenmerken van "**Buurtsamenzorg**" zijn:

- **Integrale benadering:** Buurtsamenzorg richt zich op een integrale benadering van zorg, waarbij niet alleen gekeken wordt naar medische zorg, maar ook naar sociale, emotionele en praktische ondersteuning. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat naast professionele zorgverleners ook buurtbewoners worden betrokken bij het bieden van ondersteuning. Buurtbewoners zijn betrokken bij onze activiteiten.
- **Samenwerking en co-creatie:** Buurtsamenzorg stimuleert samenwerking en co-creatie binnen de buurt, waaronder zorginstellingen, lokale overheden, maatschappelijke organisaties, familie, buurtbewoners en vrijwilligers. Door gezamenlijk te werken aan oplossingen kunnen zorgbehoeften beter worden vervuld en kunnen sociale netwerken worden versterkt.
- **De kracht van buurtbewoners:** Buurtsamenzorg moedigt buurtbewoners aan om actief betrokken te zijn bij de zorg.
- **Versterken van sociale cohesie:** Buurtsamenzorg draagt bij aan het versterken van sociale cohesie binnen de buurt door het creëren van sociale netwerken en het bevorderen van onderlinge verbondenheid tussen medewerkers, cliënten en buurtbewoners. Dit heeft een positief effect op het welzijn van mensen en draagt bij aan een inclusieve samenleving.

Eigen regie

Wij geloven in de kracht en regie van mensen zelf en ondersteunen hen daarbij. Zorg is bij ons te gast in het leven van onze cliënten. Wij zijn er om te helpen, maar de regie blijft bij de cliënt.

Wij zorgen ervoor dat het leven van de cliënt, zelfs met zorg, gevuld blijft met waardevolle momenten. En vinden belangrijk dat de cliënt actief blijft en zoveel mogelijk zelfredzaam is. We moedigen cliënten aan om actief te blijven en zelfstandig te functioneren binnen hun mogelijkheden.

We bieden ondersteuning voor fysieke, mentale en sociale welzijn van cliënten, met een focus op wat de cliënt belangrijk vindt. Bij ons kan de cliënt zichzelf zijn en krijgt hulp bij het aangaan en onderhouden van sociale contacten.



Kernwaarden

Deze missie en visie wordt aangevuld met nieuwe kernwaarden. De ZorgZaak hanteert de volgende kernwaarden die hun zorgfilosofie en dagelijkse praktijk ondersteunen.

- **Medewerkersgericht:** wij kennen onze medewerker, luisteren aandachtig en stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling
- **Cliëntgerichtheid:** We kennen onze cliënten als geen ander, luisteren aandachtig, vragen door en begrijpen goed wat ze willen. We zijn flexibel en proactief. We zijn pas tevreden als onze cliënten dat ook zijn.
- **Betrokkenheid:** Wij tonen interesse en zijn betrokken bij de kerntaak van de organisatie, het eigen vakgebied en de eigen professie. Wij weten deze betrokkenheid ook op anderen over te dragen.

- **Samenwerken:** We leveren een actieve bijdrage aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook bij de onderwerpen die juist of misschien enkel voor de ander belangrijk zijn.

Strategisch kader

De belangrijkste elementen van het strategisch kader zijn:

- Een toekomstgerichte zorgorganisatie, gestoeld op een sterke basis van een samenwerkingscultuur en mensen met daadkracht.
- Een sterk werkgeversmerk.
- Overtuigende interne en externe communicatie m.b.t. het resultaat, werkgeluk en hoge cliënttevredenheid.
- We staan voor kwaliteitsverbetering.
- Een goede begroting gaat ook over geluk. Groei en investering gaan hand in hand.
- Leiderschap en veerkracht in de organisatie.
- De werknemer is 'de ambassadeur' van de ZorgZaak.

3.2 Besturingsfilosofie

Integraal management

De clusters Woonzorg, Huishoudelijk verzorging en Ambulante begeleiding nemen zelfstandig beslissingen binnen de begroting en vastgestelde kaders. Zij zijn integraal verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen, werkprocessen, inzet van medewerkers en middelen en voor de kwaliteit en organisatie van het zorgaanbod van hun woonhuis. Ieder onderdeel van de organisatie is in staat in samenhang een positieve exploitatie te realiseren. De ondersteunde diensten van de operationele staf, het hoofdbureau zijn hierin faciliterend, initiërend en adviserend. De verantwoordelijkheid ligt zo dicht mogelijk bij de uitvoering. Deze organisatie vraagt om actieve betrokkenheid bij en participatie van de medewerkers en leidt tot ondernemend gedrag van binnenuit.

Ondernemerschap

Ondernemerschap begint vanuit de cliënten en de zorgprofessional. Het bevordert de flexibiliteit en effectiviteit. Leidinggevend en faciliteren hun medewerkers in ondernemen, zij krijgen ruimte en vrijheid bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Initiatief nemen wordt gestimuleerd en beloond. Ondernemerschap kenmerkt zich naast een goede kwaliteit van zorg, ook door een gezonde financiële positie en inzicht in de cijfers en de tevredenheid van de cliënt en verwant.

3.3 Strategische hoofdlijnen

Hoewel er de afgelopen jaren veel is bereikt, ligt er nog een weg voor ons om onze missie te realiseren. Het succes van de ZorgZaak kan alleen behaald worden als we de organisatie verder versterken en samenwerking bevorderen op zowel intern als extern niveau. Dit gaat verder dan enkel het optimaliseren van de structuur binnen de organisatie. Het draait ook om 'ons', oftewel hoe we samen een context en cultuur creëren die daadwerkelijk bijdraagt aan het behalen van onze missie. Dat doen we door samen te bepalen hoe we ons werk organiseren; dus hoe we handelen, met elkaar afstemmen en samen tot een breed gedragen besluitvorming komen. Alleen als we erkennen dat wij hiervoor allemaal de verantwoordelijkheid dragen – en als de managers binnen de organisatie dat faciliteren – kunnen we met elkaar de optimale voorwaarden realiseren voor onze gemeenschappelijke doelen. Bij het versterken van de organisatie ligt in de komende jaren de nadruk op onze executiekracht, goed werkgever- en werknemerschap en partnerschap. We hanteren daarbij de volgende hoofdlijnen:

Strategische investering in menselijk kapitaal

De samenleving verandert en dat is terug te zien in de manier waarop gewerkt wordt. Door een dynamische arbeidsmarkt en een veranderende werkmentaliteit vraagt dit om een strategische investering in menselijk kapitaal. Medewerkers hechten waarde aan een betekenisvolle, flexibele werkomgeving waarin persoonlijke waarden en professionele ambities samenkomen. De uitdaging bij de ZorgZaak is om deze nieuwe werkmentaliteit te verenigen met de vraag naar zorg. De ZorgZaak streeft naar een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt, zichzelf kan zijn en zich erkend en betrokken voelt, in welke situatie dan ook. In de komende jaren is aandacht voor sensitiviteit, diversiteit en inclusiviteit daarin voorwaardelijk.

Opleiden

De ZorgZaak werkt toe aan een leidende positie in het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Dit doel wordt bereikt door het bieden van hoogwaardige opleidingsprogramma's die gericht zijn op vakmanschap en welzijn van de medewerkers. Dit stelt de organisatie in staat om het zorgaanbod uit te breiden en medewerkers in hun kracht te zetten, wat leidt tot hogere kwaliteit van zorg en verhoogde medewerkersbetrokkenheid. De ZorgZaak investeert daarom structureel in de opleiding en ontwikkeling van medewerkers om een toekomstbestendig personeelsbestand op te bouwen. Door medewerkers doorgroeimogelijkheden en bijscholing te bieden, versterkt de ZorgZaak niet alleen de deskundigheid, maar ook de betrokkenheid en het behoud van medewerkers. Het opleidingsplan is essentieel voor het waarborgen van een gemotiveerd, flexibel en goed voorbereid team in de zorg.

Samenwerking

Het besef dat samenwerking cruciaal is voor ons functioneren, geeft ook richting aan onze koers voor de komende jaren. De inzetbaarheid van personeel op de arbeidsmarkt krimpt en de concurrentie in Drenthe groeit. Dit is een zorgelijke ontwikkeling waar de ZorgZaak gehoor aan moet geven. Door de krimpende inzetbaarheid van personeel en de toenemende concurrentie in Drenthe moet de ZorgZaak proactief reageren. Het is belangrijk om te investeren in samenwerkingsverbanden en de zorg met partners verder in te richten. Het aangaan van samenwerking met onze zorgpartners is essentieel om de zorg efficiënter in te richten en expertise te bundelen.

Financieel gezond

Een financieel gezonde organisatie is een belangrijke randvoorwaarde om ook in de toekomst zorg te kunnen blijven bieden. De ZorgZaak staat er inmiddels financieel weer goed voor: we hebben positieve resultaten gehaald over het afgelopen jaar. Ook ons eigen vermogen is op orde. De stevige ambities van de ZorgZaak voor het komende jaar/de komende jaren maken het noodzakelijk het financiële fundament te blijven versterken en gelijktijdig de gestelde kaders te respecteren. De ZorgZaak dient immers financieel gezond te blijven. Transparantie en een blijvend goede relatie met het Zorgkantoor, gemeentes en zorgverzekeraars zijn onontbeerlijk.

Een krachtige en wendbare basis

De ZorgZaak stimuleert veerbaarheid en het creëert ondersteunende kaders voor alle teams. De besluitvorming versnelt de verantwoordelijkheid door beslissingen zo dicht mogelijk bij de zorgteams te leggen.

Vitaliteit van de medewerkers

Ons verzuimbeleid richt zich op het bewust worden van het eigen gedrag van de individuele medewerker en de invloed van dit gedrag op het eigen verzuim, maar daarmee ook op het team/collega's. Medewerkers worden ondersteund door middel van trainingen en goede begeleiding van leidinggevendenden om te werken aan eigen veerkracht en een duurzame inzetbaarheid.

3.4 Risico Beheersmaatregel(en).

Risicomanagement maakt onderdeel uit van de planning- en controlcyclus en is gekoppeld aan de jaarplansystematiek. Jaarlijks vindt een herijking van de belangrijkste strategische risico's plaats. Voor 2025 zijn de volgende risico's gedefinieerd: onvoldoende gekwalificeerd personeel, ervaren werkdruk, verzuim, cybercrime en privacybescherming, kwaliteit van de zorgverlening, financiële positie en liquiditeit, toenemende tariefdruk en contracteringsrisico's.

De beheersmaatregelen kunt u hieronder lezen.

 Gekwalificeerd personeel	Strategisch speerpunt is 'de cliënt centraal, dus de medewerker op 1 en de professional in positie'. Vanuit dit strategische speerpunt vinden diverse programma's en projecten plaats die bijdragen aan het werven en behouden van (voldoende) gekwalificeerd personeel
 Ervaren werkdruk	Er wordt gemeten door middel van MTO op basis van de 7 bronnen van arbeidsvreugde of en op welke vlakken werkdruk wordt ervaren. Platform Groei kan medewerkers ondersteunen om beter om te gaan met ervaren werkdruk. Ervaren werkdruk wordt in samenspel van betreffende medewerker, leidinggevende en HR opgepakt.
 Verzuim	Om toename van verzuim te voorkomen is in 2024 ingezet op het gedragsmodel van Falke en Verbaan. Ons verzuimbeleid richt zich op het bewust worden van het eigen gedrag van de individuele medewerker en de invloed van dit gedrag op het eigen verzuim, maar daarmee ook op het team/collega's. Medewerkers worden ondersteund door middel van trainingen en goede begeleiding van leidinggevendenden om te werken aan eigen veerkracht en een duurzame inzetbaarheid.
 Cybercrime	In het afgelopen jaar heeft de ZorgZaak maatregelen genomen om veiligheidsrisico's beter te beheersen. De ZorgZaak heeft een verzekering tegen cyberrisico's afgesloten. Ook worden de verbindingen naar de locaties van de ZorgZaak bewaakt. De mobiele apparatuur is beveiligd voor toegang van buitenaf. Om medewerkers bewust te maken van de risico's is begin 2024 software aangeschaft waarbij medewerkers periodiek persoonlijke Phishing simulatie-berichten ontvangen die ze kunnen detecteren. Daarnaast kunnen medewerkers korte trainingen volgen die ze bewust maken van dit en andere cyber risico's. Tevens is in 2024 besloten diverse firewalls te vervangen door geavanceerde exemplaren.

 Kwalitatieve zorgverlening	De ZorgZaak vindt de kwaliteit van zorg uiterst belangrijk en houdt daarvoor jaarlijks audits op de Woonzorglocaties en onder de Ambulante begeleiding om dit te meten. Met deze uitkomsten wordt een plan van aanpak gemaakt om verbeterpunten op te lossen. Daarnaast houdt de ZorgZaak ook cliënttevredenheids-onderzoeken om ook op deze manier de ervaring van de kwaliteit van zorg te meten en zo nodig te verbeteren. Met een ruim en gevarieerd scholingsaanbod blijven de medewerkers goed geschoold, zodat zij bevoegd en bekwaam blijven en de kwaliteit van zorg hoog blijft.
 Toenemende tariefdruk en contracteringsrisico's	Professionalisering van de zorgverkoop met gemeente, zorgverzekeraars, zorgkantoor en partners in de gehele keten. Betrokken zijn bij externe ontwikkelingen rondom wijzigingen in bekostiging. Gemeentes, zorgverzekeraar, zorgkantoor en zorgaanbieders zijn samen verantwoordelijk voor de ondersteuning en zorg aan kwetsbare burgers. Een goede samenwerking is daarom nodig om de burger tijdig passende hulp van goede kwaliteit te bieden.
 Druk op de financiële positie	Blijvende efficiency en samenhang van de interne organisatie borgen. Ook wordt er meer gebruik gemaakt van de mogelijkheden van het ERP-systeem, zoals het gebruik van het scan en herken systeem, ingericht procuratieschema e.d.

Tabel 4: Beheersmaatregelen de ZorgZaak B.V.

4 | Bedrijfsvoering

4.1 Algemeen

De ZorgZaak kijkt terug op een financieel goed jaar. Door het gerealiseerde resultaat zijn de solvabiliteitsratio en liquiditeitsratio weer op niveau dat past bij een financieel gezond bedrijf. De solvabiliteitsratio bedraagt 32% (interne norm 30%). De liquiditeitsratio bedraagt 1,37 (interne norm: 1,5)

4.2 Opbrengsten/uitgaven

De geconsolideerde jaarrekening 2024 sluit met een positief resultaat van € 947.000 na belastingen.

De opbrengsten zijn met 9% gestegen. De zorgopbrengsten zijn gestegen met 11%. Rekening houdend met de gemiddelde indexatie, bedraagt de autonome groei ca. 5% over 2024.

De ZorgZaak is erin geslaagd de externe zorginzet terug te brengen, waardoor de hiermee gemoeide kosten van uitbesteed werk met € 600.000 zijn gedaald.

De personeelskosten zijn logischerwijs gestegen door de externe zorginzet af te schalen. In 2024 zijn twee algemene salarisverhogingen geweest: per 1 maart 2,5% en per 1 oktober eveneens 2,5%.

4.3 Financiële instrumenten

Algemeen

De ZorgZaak maakt geen gebruik van financiële instrumenten.

Renterisico en kasstroomrisico

De ZorgZaak loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Dit risico is per balansdatum beperkt tot middelen op de spaarrekening. Het treasurybeleid van de organisatie is gericht op het uitsluiten dan wel minimaliseren van risico's zoals het debiteurenrisico, het renterisico, het interne liquiditeitsrisico en het (her)financieringsrisico.

Indien noodzakelijk laat De ZorgZaak zich bij financieringsvraagstukken adviseren door een derde partij die gespecialiseerd is in financieringsvraagstukken. Op dit moment heeft De ZorgZaak geen externe financieringsvraagstukken.

Liquiditeitsrisico

De ZorgZaak bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de organisatie steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

4.4 Bedrijfsprocessen

In het afgelopen jaar is de administratie verder gestroomlijnd, waardoor de werkzaamheden efficiënter en sneller doorgevoerd konden worden. Dit betekent ook dat de fases in de planning- en control cyclus sneller doorlopen werden. De maandelijkse rapportages zijn tijdig opgeleverd.

De begroting wordt tegenwoordig bottom-up opgesteld, zodat het nu ook de begroting van de managers is geworden.

Op ICT-gebied is geïnvesteerd in nieuwe hardware: firewalls, notebooks enz. Er is een phishing simulatie en trainingsprogramma geïmplementeerd om medewerkers bewust te maken van de cybersecurityrisico's.

4.4 Bezettingsgraad woonlocaties

De bezettingsgraad van de woonlocaties zijn in 2024 verbeterd. Door verbetering van de zichtbaarheid van de locaties is de vraag toegenomen en is er regelmatig sprake van een wachtlijst voor opname.

4.5 Personeel

De personeelsbezetting is ten opzichte van voorgaand jaar stabiel. Het afgelopen jaar is sterk gestuurd op het terugdringen van de externe zorginzet, hetgeen behoorlijk gelukt is.

Het ziekteverzuim blijft hoog en heeft de aandacht. In 2024 is een inzetbaarheidsbeleid opgesteld en zijn maatregelen genomen die beogen het verzuim terug te dringen.

5 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

5.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

De ZorgZaak hanteert voor de interne bedrijfsvoering de Governance Code Zorg.

De door de ZorgZaak geleverde zorg heeft een hoge mate van kwaliteit. Het gaat uiteindelijk om het welzijn van de cliënt en bewoner en het zorgdragen voor een optimale invulling van de zorgbehoeften van onze cliënten. De bestuurder, de AVA en de Raad van Commissarissen, staan garant voor het toepassen van onderstaande leidende principes.

Onze principes:

- De Governancecode weerspiegelt het huidige denken binnen de ZorgZaak: werken vanuit de bedoeling, de achterliggende normen en waarden ten aanzien van besturen staan centraal.
- De Governancecode is voor de ZorgZaak een richtinggevend en levend document om goede zorg te waarborgen en de realisatie van de maatschappelijke doelstelling van de ZorgZaak.
- Werken vanuit vertrouwen, reflectie op het bestuurlijk handelen en het gesprek aangaan over der besturing van en het toezicht op de ZorgZaak: daartoe stimuleert de Governancecode. Dat is ook de basishouding van waaruit de ZorgZaak bestuurd wordt.
- De Governancecode werkt vanuit principes met gedragsregels die niet vrijblijvend zijn maar leidend: via het lidmaatschap van SPOT heeft de ZorgZaak zich mede verplicht tot toepassing en naleving van de Governancecode.
- Het vertrekpunt is dat de wijze van toezichthouden in overeenstemming is met de missie en visie, de kernwaarden en ambitie, cultuur en de besturingsfilosofie van de ZorgZaak. De waarden en normen van de ZorgZaak zijn verankerd in onze visie en vertalen wij dagelijks naar ons handelen.
- Een open aanspreekcultuur wordt in de praktijk ervaren door regelmatige, informele gesprekken tussen bestuurder, teamleden en cliënten/verwanten.
- De ZorgZaak is een platte organisatie. De bestuurder en RvC zijn regelmatig aanwezig en zijn ook aanspreekbaar. De RvC heeft buiten aanwezigheid van de bestuurder contact met de professionals.
- De ZorgZaak heeft een (onafhankelijke) klachtenregeling en erkende geschillencommissie voor haar cliënten, dat wordt vermeld in de cliëntinformatiekaart en op de website van de ZorgZaak waarnaar op de website wordt verwezen.
- De werkwijze van de ZorgZaak, is vastgelegd in diverse protocollen en handboek en waarborgt een goede zorg.
- De maatschappelijke doelstelling is statutair geborgd.
- Bij de ZorgZaak is medezeggenschap geborgd. De ZorgZaak heeft een actieve Cliëntenraad, Ondernemingsraad en een Professionele Adviesraad.
- De ZorgZaak beschikt over een vertrouwenspersoon als meldpunt voor zorg over integriteit en/of misstanden.
- De leden van de RvC kunnen inzoomen en uitzoomen op thema's en zien daarbij het brede perspectief. Een evenwichtige verdeling van kwaliteiten op het gebied van leiderschap, verbindende en vernieuwende vaardigheden is essentieel.
- Ketenzorg en samenwerking is een terugkerend onderwerp in de RvC.
- Elke vorm van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstrengeling van de bestuurder of van de RvC wordt voorkomen, en de schijn hiervan wordt vermeden. Nevenfuncties worden gemeld.
- Bestuurder en RvC zorgen jaarlijks dat zij vakbekwaam en geschikt zijn en blijven.
- Zelfevaluatie is voor het goed functioneren van bestuur en toezicht van de ZorgZaak en zal een jaarlijks terugkerend moment zijn.
- De RvC vergadert minstens zes keer per jaar of zoveel vaker als wenselijk of noodzakelijk is.



Gedragcodes

Intern in onze organisatie hebben we verschillende gedragscodes, bijvoorbeeld gedragsregels hoe om te gaan met elkaar. Maar ook regels m.b.t. de AVG en privacy. We hebben reglementen zoals een bestuursreglement, een klokkenluidersregeling, meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling bij cliënten, onveilige thuissituatie voor cliënten maar ook wat te doen bij een onveilige situatie voor medewerkers bij cliënten. Deze stukken zijn gepubliceerd in ons interne kwaliteitshandboek ProWare. ProWare is voor iedere medewerker toegankelijk.

5.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De bestuurder voor de ZorgZaak in 2024:

Naam	Nevenfuncties
Mevrouw C.L.J. de Jong vanaf 28 juli 2023	Interim Bestuurder Stichting Zorghuisvesting Noord – Nederland en Interim Bestuurder de Zorgzaak b.v.

Tabel 5: Bestuurders de ZorgZaak B.V.

De risico's op belangenverstrengeling zijn in kaart gebracht. Wanneer een tegenstrijdig belang of de schijn van belangenverstrengeling zich voordoet, legt de bestuurder de casus voor aan de Raad van Commissarissen. Het bezoldigingsbeleid in 2024 is gebaseerd op de WNT, klasse 3. Tevens is het afgelopen jaar een beleid onkosten

bestuurder vastgesteld afgeleid van het model van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouder (NVTZ). De ZorgZaak heeft een bestuursmodel om de driehoek (cliëntenraad, ondernemingsraad en bestuurder) volledig te kunnen benutten.

5.3 Reflectie Raad van Commissarissen.

De ZorgZaak is een private onderneming en heeft een Raad van Commissarissen.

Inleiding

De Raad van Commissarissen van de ZorgZaak B.V. (de ZorgZaak) legt in onderhavig jaarverslag in- en extern verantwoording af over het vervullen van haar toezichtrol. Dit jaarverslag bevat die elementen die voorgeschreven zijn in de Governance-code, het Kader goed bestuur van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa).

Governance

De ZorgZaak wordt bestuurd volgens het Raad van Bestuur/Raad van Commissarissen-model. De eenhoofdige Raad van Bestuur (bestuurder) is statutair en integraal eindverantwoordelijk voor de besturing van de organisatie. In het besturen en toezien leven bestuurder en Raad van commissarissen het Uitvoeringsbesluit Wet Toelating Zorginstellingen en de Zorgbrede Governance Code 2023 na. De principes van deze code, waaronder afspraken over goed bestuur (ondersteunend en transparant), sluiten goed aan bij de besturingsfilosofie van de ZorgZaak. In de statuten en reglementen van de ZorgZaak zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, waaronder de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg en de veiligheid van onze cliënten, vastgelegd.

Toezichtsvisie

Hoe de Raad van Commissarissen van de ZorgZaak toeziet heeft zij vervat in haar visie op toezicht (te vinden op de website van de ZorgZaak).

Wij zien toe op goede besturing van de ZorgZaak, zodat de kwaliteit en continuïteit van de persoonsgerichte zorg, ondersteuning en begeleiding van kwetsbare mensen die de ZorgZaak levert gewaarborgd is. Wij sluiten hierbij aan bij de ontwikkeling die de organisatie doormaakt en de doelen die de organisatie heeft gesteld. We maken keuzes die rekening houden met de context waarin we functioneren en geven de bestuurder ruimte voor een optimaal functioneren. We treden op als haar sparringpartner en komen dichterbij wanneer dit noodzakelijk dan wel statutair verplicht is. Te allen tijde stellen we de essentie van de ZorgZaak - persoonsgerichte zorg, ondersteuning en begeleiding van zorgbehoevende mensen - centraal in ons handelen. Hierbij beseffen wij dat een gezonde bedrijfsvoering noodzakelijk is om de beloften aan cliënten waar te maken.

In ons toezien zetten wij onze persoonlijke competenties en ervaring in en ervaart elk lid de integrale verantwoordelijkheid die wij als toezichthoudend team met elkaar dragen. Door locatiebezoeken en gesprekken met medewerkers staan we in verbinding met cliënten en medewerkers van de ZorgZaak en verkrijgen we verdiepend inzicht in de vraagstukken die er leven.

Terugblik van de voorzitter

John Kauffeld, voorzitter Raad van Commissarissen: "Graag wil ik beginnen met mijn trots uit te spreken, ook namens mijn mede-toezichthouders, voor de medewerkers van de ZorgZaak die afgelopen jaar onder hoge druk weer de zorg, begeleiding en ondersteuning hebben geboden aan onze cliënten. Zij hebben veel doorzettingsvermogen en flexibiliteit getoond, waarvoor veel dank en respect. Als Raad van Commissarissen constateren we dat directie en managementteam de juiste koers uitzetten en van daaruit kaders geven aan onze medewerkers. Dit heeft er onder andere toe geleid dat na enkele zorgelijke jaren weer een gezonde

bedrijfsvoering is gerealiseerd. Verder en bovenal staat de kwaliteit van zorg en veiligheid voor onze bewoners en cliënten er goed voor, zo blijkt uit meerdere audits en controles. In 2023 is de Raad van Commissarissen gecompleteerd met de komst van Luit Takens als derde commissaris. Hij richt zich in het bijzonder op Financiën en Bedrijfsvoering. Pieter Schomaker heeft bijzondere aandacht voor Personeelszaken en Juridische zaken. Ook naar onze cliënten is een woord van dank op zijn plaats. We merken dat er met veel betrokkenheid wordt mee-geparticipeerd in allerlei zaken die spelen binnen de ZorgZaak. Als ZorgZaak streven we er naar kwetsbare en oudere mensen een gelukkige (oude) dag te bezorgen door steeds weer te zorgen voor een warme, mensgerichte ondersteuning en passende specialistische hulp waar nodig.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat sinds januari van dit jaar weer uit drie personen. Nadat in 2023 twee nieuwe leden zijn aangetreden in de ruimte die ontstond door het vertrek van de toenmalige voorzitter hebben we naarstig gezocht de Raad weer op de juiste sterkte te brengen en de noodzakelijke competenties te borgen. Daar zijn we met de benoeming van Luit Takens per januari van dit verslagjaar in geslaagd. De bovenstaande drie nieuwe commissarissen hebben ruime ervaring op de toebedeelde aandachtsvelden.

	Benoeming	Benoemingstermijn	Functie- aandachtsgebied
John Kauffeld	24-4-2023	8 jaar (2x 4 jaar)	Lid - Juridisch, Algemeen en Zorg Voorzitter vanaf 15 juli 2023/
Pieter Schomaker	9-6-2023	8 jaar (2x 4 jaar)	Lid - HR
Luit Takens	1-1-2024	8 jaar (2x 4 jaar)	Lid - Finance

Tabel 6: Samenstelling RvC de ZorgZaak B.V.

(Neven)functies leden Raad van Commissarissen

Functies en nevenfuncties Raad van Commissarissen ZorgZaak 2023		
	Functie	Nevenfuncties
John Kauffeld	- Eigenaar JL Kauffeld Advies; interim-management en advisering. - Momenteel werkzaam als voorzitter Raad van Bestuur van Stichting Vigo te Nijmegen als interim bestuurder.	- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Jeugdzorg Noord Veluwe; - Voorzitter Raad van Commissarissen de ZorgZaak B.V. (vanaf 15 juli 2023)
Luit Takens	Interim-directeur/bestuurder Bedrijfsvoering	- Lid raad van toezicht OlmenES - Lid RVC de ZorgZaak B.V.
Pieter Schomaker		- Bestuurslid Drentse Arbeidsmarkttafel - Lid Raad van Commissarissen de ZorgZaak B.V. - Voorzitter Architectuur Punt Drenthe - Lid Erfgoedberaad Drenthe - Jurylid Drentse Onderneming van het jaar - Lid van verdienste Bedrijven sociëteit A37

Tabel 17: (neven)functies RvC de ZorgZaak B.V.

Vergaderingen en gesprekken

De Raad van Commissarissen is in 2024 veelvuldig bijeengewoest naast de zesmaal conform planning. Tijdens de vergaderingen zijn die onderwerpen besproken die noodzakelijk zijn voor het houden van toezicht op de besturing, het beleid en op de algemene gang van zaken binnen de ZorgZaak.

In onderstaande opsomming zijn de belangrijkste onderwerpen en besluiten opgenomen, die tevens toezien op het realiseren van de (maatschappelijke) doelstelling van de ZorgZaak:

- Functioneringsgesprek met de interim-bestuurder leidt tot het inzicht wat voor de ZorgZaak naar de toekomst gewenst is. Met de interim- bestuurder zijn afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheden en beloning.
- Klankbordfunctie vervuld voor de bestuurder. Er is sprake van regelmatig en constructief contact geweest met geplande overleggen of via telefoon/email, over te nemen besluiten en sparren over lopende dilemma's.
- Beoordeling van het functioneren van de statutair bestuurder (op interimbasis) en een voortzetting van de opdracht tot en met juni 2025.
- Governance verloopt volgens NZa-richtlijnen waardoor de gewenste functiescheiding tussen de bestuurder en Raad van Commissarissen is geborgd. De Raad van Commissarissen verricht geen bestuurlijke taken, het bestuur acteert onafhankelijk. Tevens voorziet de governance-structuur in dat de aandeelhouder op afstand staat. De statuten van de ZorgZaak en de zorglocaties zijn zodanig dat voldoende toezicht is op het handelen van bestuurder. Daarnaast is specifiek gewijzigd:
 - oprichting Stichting Kloosterstaete
 - inschrijving in KvK Stichting Zorghuisvesting Noord-Nederland en Stichting Kloosterstaete
- De governance structuur werkt goed: de rollen zijn bekend, er is transparante en open communicatie en er wordt in goede sfeer gewerkt.
- De zogenaamde gouden driehoek is de aandacht gegeven die het verdient. Er is een open sfeer en waar nodig spreekt men elkaar aan en zoekt men elkaar op.
- De verschillende rollen van de Raad van Commissarissen (toezicht, klankbord, werkgever en ambassadeur) worden goed ingevuld.
- Focus op verbetering van de bedrijfsvoering, naast ontwikkeling van rapportages op soft controls. De accountant is verzocht in de managementletter te rapporteren over mogelijkheden tot verdere professionalisering.
- Goedkeuring van de jaarrekening 2024 van de ZorgZaak.
- Goedkeuring van het bestuursverslag 2024.
- Goedkeuring van het strategisch jaarplan 2024 (inclusief kwaliteitsplan) en de monitoring hiervan in de praktijk.
- Goedkeuring van de begroting 2024 van de ZorgZaak.
- De wet normering topinkomens (WNT) klasse indeling en bezoldiging van de Raad van Commissarissen.
- Volgen en toezien op afwikkeling faillissement Martini Zorg B.V.
- Toezicht op de afwikkeling financiële overdracht PsyValens.
- Toezicht op de afwikkeling verzuimcasussen CarePool.
- Volgen en toezien op uitgevoerde onderzoeken Gemeente Hoogeveen.
- Volgen ontwikkelingen vastgoed welke worden gehuurd, dit op de terreinen van onderhavige overeenkomsten, onderhoud, veiligheid en gebruikerscomfort.
- Bevoegdheden en mandateringsregeling vastgesteld.
- Besproken is het meerjarenperspectief.
- Besproken zijn investeringen vastgoed Huize de Eik en de ZorgVilla.
- Regelement besturing vastgesteld.

- Geïnformeerd over inzetbaarheidsbeleid.
- Beleid onkostenvergoeding bestuurder vastgesteld.

Oordeel Jaarverslag en Jaarrekening 2024

De Raad van Commissarissen heeft dit jaarverslag en jaarrekening in de vergadering van 3 juni 2025, na controle door de accountant, vastgesteld. De Algemene vergadering van de Aandeelhouder (AvA) heeft de jaarrekening goedgekeurd.

Focus 2025

De kwaliteit van de bedrijfsvoering, de deugdelijkheid van de administratieve organisatie en de liquiditeit van de ZorgZaak blijven de focus houden. Het binden en boeien van medewerkers en nieuwe bronnen voor instroom van medewerkers organiseren is belangrijk om voldoende gekwalificeerd personeel te hebben en te behouden. Daarnaast blijft positieve gezondheid van medewerkers en daarmee samenhangend het ziekteverzuim een belangrijke pijler. Voor adequate informatievoorziening aan de Raad van Commissarissen werken we met een informatieprotocol.

De Raad van Commissarissen realiseert zich dat de landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen (als inrichting van het zorgstelsel, demografische ontwikkelingen en arbeidsmarktsituatie) in toenemende mate een stempel gaan drukken op de samenleving en daarmee op de (maatschappelijke) opdracht van de ZorgZaak. De Raad van Commissarissen is nauw betrokken bij de strategische koers voor de ZorgZaak. In 2025 zal een besluit worden genomen over de toekomstscenario's voor de ZorgZaak. De Raad van Commissarissen heeft er vertrouwen in dat de medewerkers en de bestuurder van de ZorgZaak, in samenspel met ondernemingsraad en cliëntenraad, de (maatschappelijke) opdracht van de organisatie gezamenlijk goed blijven vervullen.

In 2025 zal de RvC over de wensen tot bouwkundige aanpassingen van het zorgvastgoed en meer specifiek de ZorgVilla Veenoord en Huize de Eik in Slagharen worden geïnformeerd. Naast mogelijke investeringen die dit kan vragen van de ZorgZaak kan het tevens impact hebben op de vigerende huurcontracten en demarcaties. Na besluitvorming door de bestuurder zal de RvC zich in brede zin buigen over de vastgoedplannen en al dan geen toestemming verlenen.

Lidmaatschappen

De Raad van Commissarissen is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders (NVTZ).

5.4 Bestuursmodel en medezeggenschap

De ZorgZaak heeft een bestuursmodel om de driehoek (cliëntenraad, ondernemingsraad en bestuurder) volledig te kunnen benutten. Dit houdt in dat de bestuurder zaken voorlegt aan de OR en de CR waarop zij deze van advies en/of instemming kunnen voorzien. Uitgangspunt zijn de wettelijke bevoegd- en verantwoordelijkheden van de OR en CR. Zowel de OR als de CR maken ook gebruik van de gelegenheid zelf onderwerpen, observaties en aandachtspunten te benoemen en te bespreken met de bestuurder.

5.5 Cliëntenraad

De ZorgZaak streeft continue naar de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening richting haar cliënten. De cliëntenraad speelt hierin een actieve rol. Zij behartigt de belangen van alle cliënten van de ZorgZaak. Hierdoor krijgen de cliënten een grotere inbreng in het beleid en de uitvoering van de zorg. Dat doet de cliëntenraad door goed naar cliënten te luisteren, landelijke ontwikkelingen te volgen, kritisch te kijken en positief met de zorgverleners samen te werken.

Deze raad is samengesteld op basis van werving en selectie vanuit verschillende (potentiële) cliëntengroepen in de maatschappij. De cliëntenraad heeft zich ook ontwikkeld als strategische partner in de ZorgZaak.

Bevoegdheden cliëntenraad

De cliëntenraad speelde een actieve rol in de gevraagde en ongevraagde advisering aan de bestuurder. Zij is een officieel orgaan met wettelijke bevoegdheden en in 2009 opgericht. Het is in belang van de cliënten als de bestuurder van de ZorgZaak luistert naar de cliëntenraad. In sommige gevallen is de ZorgZaak verplicht advies te vragen aan de cliëntenraad. Vanaf juli 2023 is Nelly de Jong interim bestuurder geworden en is de samenwerking met de organisatie vernieuwd. De cliëntenraad is tevreden met de gedegen samenwerking met de bestuurder.

Input cliëntenraad

Cliënten van de ZorgZaak kunnen te allen tijde suggesties geven over het leveren van de zorg en dit doorgeven aan de cliëntenraad. De cliëntenraad bespreekt deze suggesties en legt ze, wanneer zij erachter staat, voor aan de bestuurder. De leden van de cliëntenraad tekenen altijd een geheimhoudingsbeding. De cliënten die zorg thuishregen konden een stem geven en daarmee bijdragen aan de kwaliteit van zorg binnen de ZorgZaak.

Werkwijze cliëntenraad

De cliëntenraad heeft vier keer per jaar vergaderd en deze vonden plaats op het kantoor van de ZorgZaak. In deze overleggen werden ze bijgestaan door de bestuurder. De informele momenten met de voorzitter van de cliëntenraad hebben ook bijgedragen aan de organisatie.

In het jaar 2024 heeft de cliëntenraad een vernieuwd Reglement van Orde vastgelegd met daar een vacatie voor de leden van de cliëntenraad. Zo spreekt de ZorgZaak haar waardering uit voor het werk van de cliëntenraad.

Portefeuilles

Alle leden van de cliëntenraad dragen met hun inbreng bij aan de ondersteuning vanuit hun eigen expertises. Er is geen sprake van portefeuilles bij leden van de cliëntenraad. In het afgelopen jaar hebben wel enkele leden zich teruggetrokken uit de cliëntenraad, nl. Jan Engberts en Kamiel Bertels. Daarvoor zijn ze bedankt eind 2024.

Taken

Samengevat worden de begroting, jaarrekening en de kwaliteitscontroles besproken en is er input gegeven vanuit de ontwikkelingen in de organisatie. Ook de financiële ontwikkeling van de ZorgZaak is toegelicht en besproken met de financiële medewerkers van de ZorgZaak. Daarnaast was de voorzitter van de cliëntenraad aanwezig bij de ISO-audit.

Vanuit de cliëntenraad waren twee leden contactpersoon met de ZorgVilla en Huize de Eik. Voor de Kloosterstaete was er ook een vacature die inmiddels is ingevuld. Daarnaast organiseert de ZorgZaak bewonersoverleggen. Deze vinden lokaal in de woonhuizen plaats. De cliëntenraad wilde op locatiebezoek in het afgelopen jaar, maar vanwege de vacatures is dit stil komen te liggen.



Leden cliëntenraad in 2024

	Functie	Jaar van aftreden/herbenoeming
Hetty Pullen	Voorzitter	2026
Jan Engberts	Lid (t/m september 2024)	
Lammy Streutker	Lid	2026
Kamiel Bertels	Lid (t/m september 2024)	
Anneke de Jong – te Velde	Lid	2026

Tabel 8: samenstelling CR de ZorgZaak B.V.

Vanaf januari 2024 is Hetty Pullen voorzitter en zijn Lammy Streutker en Anneke de Jong - te Velde toegetreden.

5.6 Ondernemingsraad

In 2010 werd een ondernemingsraad (OR) opgericht waarin alle geledingen van de organisatie zijn vertegenwoordigd. De ondernemingsraad praat mee over het beleid en de bedrijfsvoering van de ZorgZaak en behartigt in overleg met de directie mede de belangen van de medewerkers. Daarmee levert de OR een bijdrage aan de organisatie en de sociale doelstellingen van de ZorgZaak. De ondernemingsraad overlegt elk kwartaal met de bestuurder. Het Dagelijks Bestuur van de ondernemingsraad voert tussendoor een agendaoverleg. De ondernemingsraad beschikt binnen de ZorgZaak over een contactpersonennetwerk om voeling met de achterban te houden. De afgelopen jaren heeft de ondernemingsraad zich ontwikkeld richting strategische medezeggenschapspartner van de bestuurder. Bij veel beleidsontwikkelingstrajecten zijn vertegenwoordigers van de ondernemingsraad vroegtijdig betrokken. Minimaal één keer per jaar spreekt de OR de Raad van Commissarissen.

Samenstelling ondernemingsraad

In 2024 zijn er verkiezingen gehouden voor de ondernemingsraad, waardoor de OR werd aangevuld met nieuwe leden. Gedurende de eerste maanden na de verkiezingen was de OR compleet met zeven leden. Door een banenwisseling van een van de leden bestaat de OR op dit moment echter uit zes leden. Tevens is er een voorzitterswissel geweest en is Sabrina Pasman de nieuwe voorzitter. De OR blijft zich, ondanks deze verandering, inzetten voor de belangen van de medewerkers en is achter de schermen bezig met het werven van een nieuw lid om het team weer compleet te maken.

Input ondernemingsraad

In 2024 heeft de OR gewerkt met het bestaande reglement en convenant. Beide documenten zijn gepubliceerd op ProWare en beschikbaar gesteld voor de medewerkers. De huidige faciliteitenregeling is ongewijzigd gebleven.

In 2024 is de ondernemingsraad gevraagd te adviseren over de volgende onderwerpen:

- Instemming balans werk & privé.
- Instemming inzetbaarheidsbeleid “onderdeel verzuim en ziekteverzuim”.
- Instemming doorwerken na AOW gerechtigde leeftijd.
- Advies aanpassen VOG-beleid.

Ontwikkeling ondernemingsraad

In 2024 heeft de OR een cursus gevolgd om hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. Tijdens deze cursus stond onder andere het verbeteren van communicatietechnieken en besluitvorming centraal. Daarnaast werd er aandacht besteed aan actuele wet- en regelgeving rondom medezeggenschap, zodat de OR nog beter in staat is om de belangen van medewerkers te behartigen. Met deze opgedane kennis en een frisse blik kan de OR nog effectiever inspelen op toekomstige uitdagingen en kansen binnen de organisatie.

5.7 Zeggenschap in de zorg

De ZorgZaak hecht er grote waarde aan om professionals een grote mate van zelfstandigheid te laten houden. Men moet binnen gestelde kaders de vrijheid hebben om te handelen vanuit de vraag naar en de behoefte van de mens, zodat medewerkers zo zelfstandig mogelijk kunnen werken vanuit het eigen talent en mogelijkheden. Dit vraagt van onze organisatie durf, kwaliteit en een goede infrastructuur. En daar bouwen we elke dag aan. Iedereen die betrokken is bij de ZorgZaak ervaart zo veel mogelijk autonomie. Zowel medewerkers als vrijwilligers wachten niet op een opdracht, maar nemen initiatief. Zorgmedewerkers zijn zo betrokken dat ze vaak creatieve oplossingen bedenken om cliënten het beste te kunnen bieden. Eind 2024 is de Professionele Advies Raad (PAR) van de ZorgZaak van start gegaan.

De ZorgZaak heeft een vijftal kerncommissies op het gebied van medicatie, hygiëne, palliatief-terminale zorg, ergonomisch werken en Anders Werken in de Zorg (in het kader van inzet technologische hulpmiddelen in de zorg). Daarnaast zijn er commissies op het gebied van stemming, gedrag en dementie, wondzorg en incontinentie en voeding en bewegen. In deze commissies hebben zorgmedewerk(st)ers zitting, waardoor zij direct zeggenschap hebben op uitvoering van zorg en beleid. Inbreng vanuit de zorgprofessionals is georganiseerd via respectievelijk de overlegstructuren.



6 | Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Concreet betekent dit dat de ZorgZaak zich inzet aan de hand van zeven sterke doelen.

- **Een betrokken lokale partner zijn:** we willen actief bijdragen aan het sociale netwerk waar wij deel van uitmaken.
- **Bijdragen in het vinden van innoverende oplossingen voor een meer inclusieve samenleving:** we willen onze expertise voor ouderen, gezinnen en kwetsbaren inzetten.
- **De voorkeurswerkgever zijn:** we willen de kwaliteit van onze medewerkers verbeteren, het hele jaar door om zo constante kwaliteit van zorg te bieden. Het werkplezier, het welbevinden en de gezondheid van onze medewerkers is daarbij een groot goed. Daarom bieden wij onze medewerkers een veilige werkplek en diverse mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.
- **Duurzame zorg:** dit betekent voor ons dat we persoonsgericht werken en oog hebben voor elke unieke cliënt.
- **Duurzaam gebruik van materieel en de materialen, voedings- en hulpmiddelen:** we willen zo min mogelijk belastend zijn voor het milieu.
- **Een gezondheid bevorderende leef- en werkomgeving:** we creëren een omgeving die uitnodigt tot gezond gedrag: gezond gedrag faciliteert en is erop gericht om de gezondheid en het welzijn van cliënten en medewerkers te bevorderen.
- **Onze ecologische voetafdruk verkleinen:** we willen het energieverbruik en afvalstromen van onze locaties optimaliseren.

Ons doel is om zorg toegankelijk te houden voor iedereen die dat nodig heeft, ongeacht de uitdagingen. Het is essentieel dat we niet alleen technologische oplossingen omarmen, maar ook dat we naar elkaar omkijken en elkaar ondersteunen bij kleine zorgtaken.



7 | Toekomst

Hoewel er de afgelopen jaren veel is bereikt, is er nog veel te doen om onze nieuwe missie dichterbij te brengen. Om de missie van de ZorgZaak te realiseren, willen we de organisatie versterken én inzetten op samenwerking op alle niveaus intern en extern. Dat gaat verder dan het optimaliseren van de structuur van de organisatie. Het gaat ook 'over ons', namelijk hoe we met elkaar een context en cultuur creëren die bijdraagt aan de missie. Dat doen we door samen te bepalen hoe we ons werk organiseren; dus hoe we handelen, met elkaar afstemmen en samen tot een breed gedragen besluitvorming komen. Alleen als we erkennen dat wij hiervoor allemaal de verantwoordelijkheid dragen – en als de managers binnen de organisatie dat faciliteren – kunnen we met elkaar de optimale voorwaarden realiseren voor onze gemeenschappelijke doelen.

Bij het versterken van de organisatie ligt het komend jaar de nadruk op onze executiekracht, goed werkgeverschap en werknemerschap en partnerschap. De ZorgZaak ziet zich het komende jaar gesteld voor grote opgaven op het gebied van voldoende en vitaal personeel, het slimmer en anders organiseren van de zorg en de vernieuwing en verduurzaming van onze woonhuizen. We willen dit alles doen vanuit een succesvolle maatschappelijk ondernemende organisatie, die in tijden van schaarste de waarde van haar inzet voor cliënten en de samenleving werkelijk weet te verhogen.

Op landelijk niveau zijn er afgelopen jaren diverse akkoorden afgesloten en nieuwe programma's geïntroduceerd: het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), het Programma Toekomstige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ) en de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Deze akkoorden en programma's, de een meer dan de ander, vragen van ons en partijen om met elkaar de samenwerking te intensiveren. Een noodzakelijke ontwikkeling waar de ZorgZaak zich sterk voor zal maken het komende jaar en verder in zal investeren. We richten ons op het verder ontwikkelen van visie gestuurd en impactvol leiderschap en het vergroten van ons vermogen om zaken van de grond te krijgen. We doen dat op een manier die past bij de maatschappelijke opgave om bij te dragen aan toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare gezondheidszorg.

Om de zorg ook in de toekomst betaalbaar en toegankelijk te houden voor diegenen die professionele zorg nodig hebben, moeten we de zorg anders organiseren en hulpvragen breder bekijken dan alleen vanuit het perspectief van de zorg. Dat is niet alleen noodzakelijk, maar ook wenselijk zodat mensen zo lang mogelijk zelf regie kunnen voeren over hun leven. We werken daarom toe naar een nieuwe balans tussen sociale, ecologische en economische factoren, in de volgende programmalijnen:

1. Buurtsamenzorg
2. Duurzaamheid
3. Kracht van Welzijn
4. Sterk werkgeversmerk
5. Gemak en goede zorg (digitalisering)

We willen dit alles doen vanuit een succesvolle, maatschappelijk ondernemende organisatie, die in tijden van schaarste de waarde van haar inzet voor haar cliënten en de samenleving werkelijk weet te verhogen. Met warme zakelijkheid en een hoog aanpassingsvermogen. En vooral ook met onze ervaren zorgprofessionals en jonge talenten die we optimaal toerusten om nieuwe rollen en taken op zich te nemen.

Om maatschappelijke waarde te kunnen realiseren, hebben wij een stevig fundament nodig, bestaande uit: een duurzame gezonde exploitatie, een stabiele financiële huishouding, zodat we ook op lange termijn van maatschappelijke waarde kunnen blijven.



Afkortingen

AvA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
BG	(Ambulante) begeleiding
BHV	Bedrijfshulpverlening
BI	Bedrijfsinformatie
BIG	Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg
BO	Backoffice
CTO	Cliënttevredenheidsonderzoek
CR	cliëntenraad
ELV	Eerstelijns verblijf
ERP	Enterprise resource planning
FA	Financiële administratie
FTE	Fulltime-equivalent
FO	Frontoffices
HR	Human resources
HV	Huishoudelijke verzorging
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IZA	Integraal Zorgakkoord
CR	Cliëntenraad
MIC	Meldingen incidenten cliënten
MIM	Meldingen incidenten medewerkers
MT	Managementteam
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
Nza	Nederlandse zorgautoriteit
OR	Ondernemingsraad
PAR	Professionele adviesraad
PDCA	Plan Do Check Act
P&C	Planning & Control cyclus
PNIL	Personeel niet in loondienst
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
SA	Salarisadministratie
TD	Technische Dienst
VPT	Volledig Pakket Thuis
Wlz	Wet langdurige zorg
Wlz GGZ	Wet langdurige zorg geestelijke gezondheidszorg
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (2018)
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens
Wtza	Wet toetreding zorgaanbieders
Wzd	Wet zorg en dwang
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket

Tabel 9: afkortingen de ZorgZaak B.V.

Bijlagen

Jaarrekening

De ZorgZaak B.V.

**Het Haagje 129a
7902 LE HOOGEVEEN**

Jaarrekening 2024

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1. Jaarrekening

1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2024	37
1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2024	39
1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	40
1.4	Toelichting op de geconsolideerde balans	48
1.5	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening	57
1.6	Enkelvoudige balans per 31 december 2024	65
1.7	Enkelvoudige resultatenrekening over 2024	67
1.8	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	68
1.9	Toelichting op de enkelvoudige balans	69
1.10	Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening	76

2. Overige gegevens

2.1	Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat	79
2.2	Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	80

1. JAARREKENING

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024

(Na resultaatbestemming)

		31 december 2024		31 december 2023	
ACTIVA		€	€	€	€
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	[1]				
Goodwill		20.413		26.093	
			20.413		26.093
Materiële vaste activa	[2]				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		116.800		127.315	
Andere bedrijfsmiddelen		232.015		229.539	
Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar		3.666		15.184	
			352.481		372.038
Financiële vaste activa					
Overige vorderingen	[3]	116.656		339.206	
			116.656		339.206
Vlottende activa					
Vorderingen	[4]				
Handelsdebiteuren		-		825.956	
Vorderingen op groepsmaatschappijen		3.879		4.479	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		-		762	
Overige vorderingen		850.995		178.528	
Overlopende activa		99.925		406.947	
			954.799		1.416.672
Liquide middelen	[5]		1.853.446		102.889
Totaal activazijde			3.297.795		2.256.898

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024

(Na resultaatbestemming)

PASSIVA	31 december 2024		31 december 2023	
	€	€	€	€
Eigen vermogen				
Gestort en opgevraagd kapitaal	90.123		90.123	
Overige reserves	<u>913.046</u>		<u>-77.094</u>	
		1.003.169		13.029
Voorzieningen				
Overige voorzieningen	[7] <u>185.771</u>		<u>213.496</u>	
		185.771		213.496
Kortlopende schulden	[8]			
Handelscrediteuren	142.436		378.098	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	311.199		228.993	
Schulden ter zake van pensioenen	252.552		219.929	
Overige schulden	1.175.801		1.056.870	
Overlopende passiva	<u>226.867</u>		<u>146.483</u>	
		2.108.855		2.030.373
Totaal passivazijde		<u><u>3.297.795</u></u>		<u><u>2.256.898</u></u>

1.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2024

		2024		2023	
		€	€	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN					
Zorgverzekeringswet	[9]	61.911		156.211	
Wet langdurige zorg	[10]	7.438.443		6.309.648	
Baten uit onderaanneming	[11]	389.859		305.445	
A Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			7.890.213		6.771.304
B Baten uit Jeugdwet	[13]		716.798		707.729
C Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			7.319.195		7.153.640
Netto omzet			15.926.206		14.632.673
Overige bedrijfsopbrengsten	[14]	1.219.286		1.075.771	
Som der bedrijfsopbrengsten			17.145.492		15.708.444
BEDRIJFSLASTEN					
Kosten van uitbesteed werk	[15]	514.881		1.122.406	
Lonen en salarissen	[16]	9.379.065		8.821.297	
Sociale lasten	[16]	1.558.335		1.371.619	
Pensioenlasten	[16]	698.781		629.611	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	[17]	155.948		172.056	
Overige bedrijfskosten	[18]	3.588.364		3.349.456	
Som der bedrijfslasten			15.895.374		15.466.445
Bedrijfsresultaat			1.250.118		241.999
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	[19]]	22.507		3.838	
Rentelasten en soortgelijke kosten	[20]	-11.921		-12.909	
Totaal financiële baten en lasten			10.586		-9.071
Resultaat voor belastingen			1.260.704		232.928
Belastingen	[21]		-270.563		240.000
Resultaat na belastingen			990.141		472.928

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2024		2023	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		1.250.118		241.999
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	155.948		172.056	
Aanpassing eigen vermogen			-16.858	
Muatie belastingen	-20.440		5.959	
Mutatie voorzieningen	-27.725		-153.864	
		107.783		7.293
Verandering in werkkapitaal:				
Vorderingen	461.873		-134.922	
Kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen en vennootschapsbelasting)	50.908		-152.286	
		512.781		-287.208
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		1.870.682		-37.916
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22.507		3.838	
Rentelasten en soortgelijke kosten	-11.921		-12.909	
		10.586		-9.071
Kasstroom uit operationele activiteiten		1.881.268		-46.987
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-130.711		-56.942	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-		27.441	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-130.711		-29.500
Mutatie geldmiddelen		1.750.557		-76.487
Toelichting op de geldmiddelen				
Stand per 1 januari		102.889		179.376
Mutatie geldmiddelen		1.750.557		-76.487
Stand per 31 december		1.853.446		102.889

ALGEMEEN

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van De ZorgZaak B.V., statutair gevestigd te Hoogeveen. De ZorgZaak B.V., is geregistreerd onder KvK-nummer 4069088.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van De ZorgZaak B.V. zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheerstende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd.

De posten in de geconsolideerde jaarrekening waren opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn onderlingen schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd.

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel De ZorgZaak B.V. als van de tot de groep behorende rechtspersonen. De geconsolideerde rechtspersonen zijn:

- Stichting Huisvesting Noord-Nederland
- Stichting Huize de Eik
- Stichting De ZorgVilla Veenoord
- Stichting Kloosterstaete

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van De ZorgZaak B.V.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening 2024 is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Gebruik 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 baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- gehanteerde restwaardes materiële vaste activa en de ingeschatte levensduur;
- inschatting blijfkans voorziening jubilea;
- inschatting verzuim langdurig zieken.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar, behoudens de post baten en lasten voorgaande jaren. Over 2023 is deze post geherrubriceerd onder de post overige opbrengsten..

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

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.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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.

Goodwill

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Intern gegeneerde goodwill wordt niet geactiveerd. De geactiveerde positieve goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is bepaald op 10 jaar.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de desbetreffende toelichting.

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening, waarbij actieve belastinglatenties slechts worden gewaardeerd indien en voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is. Daar de looptijd naar verwachting langer dan 1 jaar is, is de latentie als langlopend verantwoord.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen zijn tegen nominale waarde zijn gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijds waarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Voorziening voor langdurig zieken:

Voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum naar verwachting voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel is een voorziening gevormd ter grootte van het naar verwachting in de toekomst verschuldigde bedrag. Aan arbeidsongeschikt personeel betaalde bedragen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening jubileumverplichtingen:

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

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 (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

GRONDSLAGEN VOOR DE 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 worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. 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.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) 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 kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

Personeelsbeloningen

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

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

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

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

Pensioenen

De ZorgZaak B.V. heeft voor haar werknemers een toegezegd-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 De ZorgZaak B.V..

De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. De ZorgZaak B.V. betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, als en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Ultimo 2024 bedroeg de dekkingsgraad 108,1% (november 2024). Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 108,9%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 8 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten organisaties om extra stortingen te vchten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren.

De ZorgZaak B.V. 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. De ZorgZaak B.V. heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Per 1 juli 2022 zijn de regels om (gedeeltelijk) te indexeren versoepeld. Pensioenfondsen mogen door deze versoepeling de pensioenen verhogen bij een beleidsdekkingsgraad van 105% of hoger. De grens lag voor 1 juli 2022 op 110%. Het bestuur van PFZW heeft besloten per 1 januari 2024 de pensioenen van alle gepensioneerden en de pensioenaanspraken van alle andere deelnemers met 4,8% te verhogen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn berekend door middel van vaste percentages van de aanschafwaarde, op basis van de verwachte economische levensduur. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van de vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening, waarbij actieve belastinglatenties slechts worden gewaardeerd indien en voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Belastingen, rentebaten en soortgelijke opbrengsten, alsmede rentelasten en soortgelijke kosten, worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

GRONDSLAGEN 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.

GRONDSLAGEN WNT

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

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans**ACTIVA****VASTE ACTIVA****Immateriële vaste activa**

	2024	2023
	€	€
Goodwill	20.413	26.093

Immateriële vaste activa [1]

Het verloop van de immateriële vaste activa wordt als volgt weergegeven:

Goodwill	2024	2023
	€	€
Aanschafwaarde	64.205	64.205
Cumulatieve afschrijvingen	-38.112	-32.432
Boekwaarde per 1 januari	26.093	31.773
Desinvesteringen	-7.401	-
Afschrijvingen desinvesteringen	7.401	-
Afschrijvingen	-5.680	-5.680
Mutaties 2024	-5.680	-5.680
Aanschafwaarde	56.804	64.205
Cumulatieve afschrijvingen	-36.391	-38.112
Boekwaarde per 31 december	20.413	26.093

Afschrijvingspercentages:

Goodwill 10 %

Materiële vaste activa

	2024	2023
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	116.800	127.315
Andere bedrijfsmiddelen	232.015	229.539
Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar	3.666	15.184
	352.481	372.038

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans

Materiële vaste activa [2]

Het verloop van de materiële vaste activa wordt als volgt weergegeven:

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Andere bedrijfs- middelen	Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar
	€	€	€
Aanschafwaarde	313.321	749.986	135.611
Cumulatieve afschrijvingen	-186.006	-520.447	-120.427
Boekwaarde per 1 januari	<u>127.315</u>	<u>229.539</u>	<u>15.184</u>
Investerings	22.359	108.352	-
Afschrijvingen	-32.874	-105.876	-11.518
Mutaties 2024	<u>-10.515</u>	<u>2.476</u>	<u>-11.518</u>
Aanschafwaarde	335.680	858.338	135.611
Cumulatieve afschrijvingen	-218.880	-626.323	-131.945
Boekwaarde per 31 december	<u>116.800</u>	<u>232.015</u>	<u>3.666</u>

Materiële vaste activa

	2024	2023
	€	€
Aanschafwaarde	1.198.918	1.536.278
Cumulatieve afschrijvingen	-826.880	-1.027.365
Boekwaarde per 1 januari	<u>372.038</u>	<u>508.913</u>
Investerings	130.711	56.942
Desinvesteringen	-	-394.302
Afschrijvingen desinvesteringen	-	366.861
Afschrijvingen	-150.268	-166.376
Mutaties 2024	<u>-19.557</u>	<u>-136.875</u>
Aanschafwaarde	1.329.629	1.198.918
Cumulatieve afschrijvingen	-977.148	-826.880
Boekwaarde per 31 december	<u>352.481</u>	<u>372.038</u>

Afschrijvingspercentages:

Bedrijfsgebouwen en -terreinen

0/3/10 %

Inventaris

20 %

Vervoermiddelen

20 %

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Financiële vaste activa [3]		
Overige vorderingen	<u>116.656</u>	<u>339.206</u>

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Overige vorderingen		
Overige vordering	93.030	93.030
Vennootschapsbelasting	<u>27.340</u>	<u>246.176</u>
	<u>120.370</u>	<u>339.206</u>

De actieve latentie vennootschapsbelasting is gewaardeerd tegen het nominale tarief van 19%.

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Vorderingen [4]		
Handelsdebiteuren	-	825.956
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.879	4.479
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	762
Overige vorderingen	850.995	178.528
Overlopende activa	<u>99.925</u>	<u>406.947</u>
	<u>954.799</u>	<u>1.416.672</u>

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Handelsdebiteuren		
Debiteuren	-	853.711
	-	853.711
Voorziening oninbare debiteuren	-	-27.755
	<u>-</u>	<u>825.956</u>

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Premies sociale verzekeringen	-	762

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige vorderingen		
Te ontvangen subsidies	9.770	25.269
Financieringsverschil	136.330	117.477
Nog te factureren	704.895	35.782
	<u>850.995</u>	<u>178.528</u>

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot

Onder de overige vorderingen is begrepen € 108.477 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren.

	2024	2023	2022	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari		117.477		117.477
Bij: financieringsverschil boekjaar	136.330			136.330
Bij/af: correcties voorgaande jaren		-10.589		-10.589
Af: ontvangsten		106.888		106.888
Mutatie overig				-
Stand per 31 december	<u>136.330</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>136.330</u>

Stadium van vaststelling (a/b/c)

b

c

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van financieringstekort
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot

a = interne berekening

b = overeenstemming zorgkantoor

c = definitieve Vaststelling Ned. Zorgautoriteit (Nza)

	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	7.437.632	6.309.408
Af: Vergoedingen ter dekking van wett. Budget	7.301.302	6.191.931
Financieringstekort	<u>136.330</u>	<u>117.477</u>

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overlopende activa		
Nog te ontvangen bedragen	68.286	327.095
Transitorische posten	31.639	79.852
	<u>99.925</u>	<u>406.947</u>

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Liquide middelen [5]		
Rekening courant bank	1.853.446	102.766
Kas	-	723
Kruisposten	-	-600
	<u>1.853.446</u>	<u>102.889</u>

Voor de rekening courant gelden de volgende zekerheden:

De kredietfaciliteit in rekening van De ZorgZaak B.V. bij de Rabobank bedraagt per 31 december 2024

€ 450.000 (2023 : € 450.000). De verstrekte zekerheden gelden voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank en luiden als volgt:

- pandrecht op inventaris
- pandrecht op voorraden

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans**PASSIVA****GROEPSVERMOGEN**

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Eigen vermogen [6]		
Gestort en opgevraagd kapitaal	90.123	90.123
Overige reserves	913.046	-77.094
	<u>1.003.169</u>	<u>13.029</u>
	2024	2023
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal		
Stand per 31 december	<u>90.123</u>	<u>90.123</u>
	2024	2023
	€	€
Overige reserves		
Stand per 1 januari	-77.094	-533.164
Uit voorstel resultaatbestemming	990.140	472.928
Correctie overige reserve	-	-16.858
Stand per 31 december	<u>913.046</u>	<u>-77.094</u>

In het vermogen is begrepen het vermogen van Stichting De Eik Slagharen en Stichting de ZorgVilla en verklaart daarmee het verschil tussen het vermogen in de geconsolideerde balans en de enkelvoudige balans.

Aansluiting eigen vermogen geconsolideerde jaarrekening en enkelvoudige jaarrekeningen:

	€
De ZorgZaak B.V.	1.026.389
Stichting De Eik Slagharen	-42.807
Stichting De ZorgVilla Veenoord	6.558
	<u>990.140</u>

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans**VOORZIENINGEN [7]****Voorzieningen**

Het verloop van de voorzieningen wordt als volgt weergegeven:

	Stand per 01-01-2024	Dotatie	Onttrekking	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€
Voorziening langdurig zieken	120.996	42.966	-106.691	57.271
Voorziening jubileumverplichtingen	92.500	42.671	-6.671	128.500
	<u>213.496</u>	<u>85.637</u>	<u>-113.362</u>	<u>185.771</u>

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

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Kortlopend, looptijd < 1 jaar	65.000	131.000
Langlopend, looptijd > 1 jaar	120.771	164.996
Langlopend, looptijd > 5 jaar	86.119	-

KORTLOPENDE SCHULDEN [8]

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige kortlopende schulden		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	142.436	378.098
Belastingen en premies sociale verzekeringen	311.199	228.993
Schulden ter zake van pensioenen	252.552	219.929
Nog te betalen personeelskosten	1.175.801	1.056.870
Overlopende passiva	226.867	146.483
	<u>2.108.855</u>	<u>2.030.373</u>

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Vennootschapsbelasting	27.573	-
Omzetbelasting	24.831	15.782
Loonheffing	252.666	213.211
Premies sociale verzekeringen	6.129	-
	<u>311.199</u>	<u>228.993</u>

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Nog te betalen personeelskosten		
Te betalen netto salarissen	86.520	75.437
Reserveringen vakantiebijslag	418.698	378.631
Reserveringen vakantiedagen	441.762	397.708
Reservering eindejaarsuitkering	64.934	59.150
Nog te betalen uren	163.887	145.944
	<u>1.175.801</u>	<u>1.056.870</u>
	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overlopende passiva		
Nog te betalen bedragen	65.803	139.221
Waarborgsommen cliënten en medewerkers	3.939	7.262
Nog te ontvangen facturen	117.125	-
Vooruitontvangen subsidie	40.000	-
	<u>226.867</u>	<u>146.483</u>

Dit betreft vorderingen korter dan 1 jaar.

Niet in de balans opgenomen activa, rechten en verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen en belangrijke financiële verplichtingen

Bankgarantie

De afgegeven garantie(s) ten behoeve van derden bedragen per 31 december 2024 € 97.770.

Huurverplichtingen

Onroerende zaak	Jaarhuursom 2024	Omvang verplichting komende 5 jaar	Omvang verplichting resterende jaren	Einddatum huurcontract
Locatie Veenoord	303.000	1.515.000	1.590.000	01-04-2035
Locatie Slagharen	240.000	960.000		31-12-2028
Locatie Hoogeveen	326.000	1.630.000	1.304.000	01-01-2034

Fiscale eenheid omzetbelasting

De onderneming maakt deel uit van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting binnen De ZorgZaak B.V., Stichting Huisvesting Noord-Nederland, Stichting De Eik Slagharen, B.V., Stichting De ZorgVilla en Stichting Kloosterstaete. Op grond daarvan is de zorginstelling hoofdelijk aansprakelijk voor de omzetbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het makro kader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024.

De ZorgZaak B.V. is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2024.

Aansprakelijkheidsstelling

In het kader van het faillissement van MartiniZorg B.V. onderzoekt de curator mogelijke aansprakelijkheidsstelling van de bestuurders, waaronder De ZorgZaak B.V. Op het moment van schrijven van dit jaarverslag bestaat hierover nog geen (concrete)duidelijkheid. Ook de eventuele financiële gevolgen hiervan staan niet vast. De ZorgZaak B.V. beschikt over een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.

1.5 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening**A. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (exclusief WMO)**

	2024	2023
	€	€
Zorgverzekeringswet [9]		
Zorgverzekeringswet	61.911	156.211
Wet langdurige zorg [10]		
Wet langdurige zorg	7.438.443	6.309.648
Baten uit onderaanneming [11]		
Baten uit onderaanneming	389.859	305.445
Baten uit Jeugdwet [12]		
Baten uit Jeugdwet	716.798	707.729
D Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten [13]		
Andere beroeps- of bedrijfsactiviteiten	7.104.782	6.657.121
Andere opbrengsten	214.413	496.519
	<u>7.319.195</u>	<u>7.153.640</u>

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 voornamelijk onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Overige bedrijfsopbrengsten [14]

Verhuuropbrengsten	729.321	652.334
Opbrengst servicekosten	489.965	423.437
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-
	<u>1.219.286</u>	<u>1.075.771</u>

Kosten van uitbesteed werk [15]

Personeel niet in loondienst	380.078	860.849
Kosten uitbesteding onderaannemers	134.803	261.557
	<u>514.881</u>	<u>1.122.406</u>

1.5 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening**Personeelskosten [16]**

Lonen en salarissen	9.379.065	8.821.297
Sociale lasten	1.558.335	1.371.619
Pensioenlasten	698.781	629.611
	<u>11.636.181</u>	<u>10.822.527</u>

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa [17]

Afschrijvingen immateriële vaste activa	5.680	5.680
Afschrijvingen materiële vaste activa	150.268	166.376
	<u>155.948</u>	<u>172.056</u>

Overige bedrijfskosten [18]

Overige personeelskosten	820.587	769.576
Onderhoud en energiekosten	482.112	527.286
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	313.892	295.744
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	18.220	14.924
Algemene kosten	1.069.355	912.759
Dotatie voorziening	-35.926	-131.371
Huur en leasing	920.124	960.538
	<u>3.588.364</u>	<u>3.349.456</u>

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
<i>Overige personeelskosten</i>		
Reiskostenvergoeding	297.726	280.220
Kosten opleiding en vorming	161.191	121.550
Werkkleding	-	9
Wervingskosten	20.064	40.070
Schadevergoeding	10.000	-
Arbeidsongeschiktheidsverzekering	130.260	127.008
Arbodienst	134.077	113.106
Overige personeelskosten	67.269	87.613
	<u>820.587</u>	<u>769.576</u>

Financiële baten en lasten**Rentebaten en soortgelijke opbrengsten [198]**

Rentebate	<u>22.507</u>	<u>3.838</u>
-----------	---------------	--------------

Rentelasten en soortgelijke kosten [20]

Bankkosten en provisie	<u>11.921</u>	<u>12.909</u>
------------------------	---------------	---------------

1.5 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

	2024	2023
	€	€
Belastingen [21]		
Vennootschapsbelasting	270.563	47.500
Opname actieve belastinglatentie	-	-287.500
	<u>270.563</u>	<u>-240.000</u>

De belastingdruk wijkt af van het nominale tarief omdat in 2023 is besloten om het compensabel verlies te activeren.

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2024 waren gemiddeld 223 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband. In het jaar 2023 waren dit 219 werknemers.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

1.5 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

WNT-VERANTWOORDING 2024 DE ZORGZAAK B.V.

De WNT is van toepassing op De ZorgZaak B.V.. Het voor De ZorgZaak B.V. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 182.000, gebaseerd op 9 punten (Klasse III).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Gegevens 2024	C.L.J. de Jong			
<i>Functiegegevens</i>	interim- bestuurder			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-07 -31-12			
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,636			
Dienstbetrekking?	Nee			
<i>Bezoldiging</i>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	60.733			
Beloningen betaalbaar op termijn				
<i>Subtotaal</i>	60.733			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	60.733			
<i>Totale bezoldiging</i>	60.733			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023	M.E. Bijl			
<i>Functiegegevens</i>	bestuurder			
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 02-11			
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1			
Dienstbetrekking?	Ja			
<i>Bezoldiging</i>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	97.569			

1.5 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

Beloningen betaalbaar op termijn	11.836
----------------------------------	--------

<i>Totale bezoldiging</i>	<u>109.405</u>
---------------------------	----------------

<i>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</i>	148.389
--	---------

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

	C.L.J. de Jong	
<i>Functiegegevens</i>	interim-bestuurder	
Kalenderjaar	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01-01 / 30-06	24-07 / 31-12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	6	6
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	501	444

<i>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</i>		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	221	2.112
Maxima op basis van de normbedragen per maand	140.400	177.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	317.400	

<i>Bezoldiging (bedragen ex btw)</i>		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	<u>67.635</u>	<u>60.367</u>
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	128.002	

Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
--	--------	--------

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
--	--------	--------

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
---	--------	--------

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024	J.L. Kauffeld	P.A. Schomaker - Laarman	L. Takens
---------------	---------------	--------------------------	-----------

1.5 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

<i>Functiegegevens</i>	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12
<i>Bezoldiging</i>			
Bezoldiging	21.820	15.200	15.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.500	19.000	19.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

1.5 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

Gegevens 2023	H.J. Braaksma	J.L. Kauffeld	J.L. Kauffeld	P.A. Schomaker - Laarman
<i>Functiegegevens</i>	Voorzitter	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 / 15-07	15-07 / 31-12	09-06 / 15-07	09-06 / 31-12
<i>Bezoldiging</i>				
Bezoldiging	5.417	10.178	3.341	8.214
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.788	12.565	3.341	10.221

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Gegevens 2023	M.E. Bijl
Functiegegevens bij beëindiging dienstverband	bestuurder
Jaar waar dienstverband is beëindigd	2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	56.083
waarvan betaald in 2024	21.800
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	56.083
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	75.000

Naast de hierboven genoemde vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige topfunctionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

1.5 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening**Honoraria accountant**

De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:

	2024	2023
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	56.309	51.901
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	15.851	13.421
3. Fiscale advisering	4.235	4.235
4. Niet-controlediensten		
Totaal honoraria accountant	<u>76.395</u>	<u>69.557</u>

Het factuurstelsel is toegepast.

1.6 Enkelvoudige balans per 31 december 2024

(Na resultaatbestemming)

		31 december 2024		31 december 2023	
ACTIVA		€	€	€	€
Vaste activa					
<i>Immateriële vaste activa</i>	[1]				
Goodwill		20.413		26.093	
			20.413		26.093
<i>Materiële vaste activa</i>	[2]				
Andere bedrijfs middelen		120.297		94.392	
Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar		3.664		15.184	
			123.961		109.576
<i>Financiële vaste activa</i>	[3]				
Overige vorderingen		28.056		250.606	
			28.056		250.606
Viottende activa					
<i>Vorderingen</i>	[4]				
Handelsdebiteuren		-9.764		790.765	
Vorderingen op groepsmaatschappijen		333.046		348.319	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		-		762	
Overige vorderingen		854.513		178.528	
Overlopende activa		99.925		338.815	
			1.277.720		1.657.189
<i>Liquide middelen</i>	[5]		1.833.994		86.522
Totaal activazijde			<u>3.284.144</u>		<u>2.129.986</u>

1.6 Enkelvoudige balans per 31 december 2024

(Na resultaatbestemming)

PASSIVA		31 december 2024		31 december 2023	
		€	€	€	€
Eigen vermogen	[6]				
Gestort en opgevraagd kapitaal		90.123		90.123	
Statutaire reserve		957.440		-68.949	
			1.047.563		21.174
Voorzieningen	[7]				
Overige voorzieningen		185.771		213.496	
			185.771		213.496
Kortlopende schulden	[8]				
Handelscrediteuren		123.281		261.108	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		309.322		227.946	
Schulden ter zake van pensioenen		252.552		219.929	
Overige schulden		1.175.801		1.056.870	
Overlopende passiva		189.854		129.463	
			2.050.810		1.895.316
Totaal passivazijde			<u>3.284.144</u>		<u>2.129.986</u>

1.7 Enkelvoudige resultatenrekening over 2024

	2024		2023	
	€	€	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Zorgverzekeringswet [9]	61.911		156.211	
Wet langdurige zorg [10]	7.457.752		6.309.648	
Baten uit onderaanneming [11]	389.859		305.445	
A Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		7.909.522		6.771.304
B Baten uit Jeugdwet [12]		716.798		707.729
D Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten [13]		7.229.012		7.117.691
Som der bedrijfsopbrengsten		15.855.332		14.596.724
BEDRIJFSLASTEN				
Kosten van uitbesteed werk [14]	514.881		1.122.406	
Lonen en salarissen [15]	9.379.065		8.820.755	
Sociale lasten [15]	1.558.335		1.371.619	
Pensioenlasten [15]	698.781		629.611	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa [16]	61.364		46.553	
Overige bedrijfskosten [17]	2.357.675		2.327.743	
Som der bedrijfslasten		14.570.101		14.318.687
Bedrijfsresultaat		1.285.231		278.037
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten [18]	22.507		3.838	
Rentelasten en soortgelijke kosten [19]	-10.786		-11.915	
Totaal financiële baten en lasten		11.721		-8.077
Resultaat voor belastingen		1.296.952		269.960
Belastingen [20]		-270.563		240.000
Resultaat na belastingen		1.026.389		509.960

1.8 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

ALGEMEEN

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Voor de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voorzover hierna niet anders wordt vermeld.

Activiteiten

De activiteiten van De ZorgZaak B.V., statutair gevestigd te Hoogeveen, geregistreerd onder KvK-nummer 4069088, bestaan voornamelijk uit:

- Leveren van verpleging en verzorging, ambulante begeleiding en huishoudelijke hulp.

De feitelijke activiteiten worden uitgevoerd aan de Het Haagje 129a te Hoogeveen.

Verslaggevingsperiode

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

Economische eenheid

De zorginstelling maakt deel uit van een groep, waarvan De ZorgZaak B.V. aan het hoofd staat. De jaarrekening van zorginstelling De ZorgZaak B.V. is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van De ZorgZaak B.V. te Hoogeveen.

1.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024**ACTIVA****VASTE ACTIVA****Immateriële vaste activa [1]**

Het verloop van de immateriële vaste activa wordt als volgt weergegeven:

	Goodwill	Totaal 2024	Totaal 2023
	€	€	€
Aanschafwaarde	64.205	64.205	64.205
Cumulatieve afschrijvingen	-38.112	-38.112	-32.432
Boekwaarde per 1 januari	26.093	26.093	31.773
Desinvesteringen	-7.401	-7.401	-
Afschrijvingen desinvesteringen	7.401	7.401	-
Afschrijvingen	-5.680	-5.680	-5.680
Mutaties 2024	-5.680	-5.680	-5.680
Aanschafwaarde	56.804	56.804	64.205
Cumulatieve afschrijvingen	-36.391	-36.391	-38.112
Boekwaarde per 31 december	20.413	20.413	26.093

Afschrijvingspercentages:
Goodwill

10 %

Materiële vaste activa [2]

Het verloop van de materiële vaste activa wordt als volgt weergegeven:

	Andere bedrijfs- middelen	Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar	Totaal 2024	Totaal 2023
	€	€	€	€
Aanschafwaarde	286.658	135.611	422.269	500.392
Cumulatieve afschrijvingen	-192.264	-120.429	-312.693	-352.767
Boekwaarde per 1 januari	94.394	15.182	109.576	147.625
Investeringen	70.069	-	70.069	30.264
Desinvesteringen	-	-	-	-108.387
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	80.947
Afschrijvingen	-44.166	-11.518	-55.684	-40.873
Mutaties 2024	25.903	-11.518	14.385	-38.049
Aanschafwaarde	356.727	135.611	492.338	422.269
Cumulatieve afschrijvingen	-236.430	-131.947	-368.377	-312.693
Boekwaarde per 31 december	120.297	3.664	123.961	109.576

Afschrijvingspercentages:

1.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

Inventaris

10-20 %

Vervoermiddelen

20 %

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Financiële vaste activa [3]		
Overige vorderingen	28.056	250.606
	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Overige vorderingen		
Waarborgsommen	4.430	4.430
Vennootschapsbelasting	23.626	246.176
	<u>28.056</u>	<u>250.606</u>

VLOTTENDE ACTIVA

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Overige vorderingen [4]		
Handelsdebiteuren	-9.764	790.765
Vorderingen op groepsmaatschappijen	333.046	348.319
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	762
Overige vorderingen	854.513	178.528
Overlopende activa	99.925	338.815
	<u>1.277.720</u>	<u>1.657.189</u>

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Handelsdebiteuren		
Handelsdebiteuren	-9.764	801.565
	-9.764	801.565
Voorziening oninbare debiteuren	-	-10.800
	<u>-9.764</u>	<u>790.765</u>

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
Vordering op Stichting de Eik Slagharen	329.065	334.579
Vordering op Stichting De ZorgVilla	3.981	13.740
	<u>333.046</u>	<u>348.319</u>

1.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Premies sociale verzekeringen	-	762

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige vorderingen		
Te ontvangen subsidies	9.770	25.269
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	136.330	117.477
Nog te factureren	708.413	35.782
	<u>854.513</u>	<u>178.528</u>

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot

Onder de overige vorderingen is begrepen € 136.330 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren.

	2024	2023	2022	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari		117.477		117.477
Bij: financieringsverschil boekjaar	136.330			136.330
Af: ontvangsten		106.888		106.888
Mutatie overig		-10.589		-10.589
Stand per 31 december	<u>136.330</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>136.330</u>

Stadium van vaststelling (a/b/c) b c
 Waarvan gepresenteerd als:
 - vorderingen uit hoofde van financieringstekort
 - schulden uit hoofde van financieringsoverschot

a = interne berekening

b = overeenstemming zorgkantoor

c = definitieve Vaststelling Ned. Zorgautoriteit (Nza)

	2.024	2.023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	7.437.632	6.309.408
Af: Vergoedingen ter dekking van wett. Budget	7.301.302	6.191.931
Financieringstekort / overschot	<u>136.330</u>	<u>117.477</u>

1.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Overlopende activa		
Nog te ontvangen bedragen	68.286	286.845
Overige overlopende activa	<u>31.639</u>	<u>51.970</u>
	<u>99.925</u>	<u>338.815</u>

Ten behoeve van de Overige vorderingen zijn er geen voorzieningen getroffen en deze hebben een looptijd korter dan 1 jaar, tenzij anders aangegeven.

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
	€	€
Liquide middelen [5]		
Rekening-courant bank	1.833.994	85.799
Kas	-	723
	<u>1.833.994</u>	<u>86.522</u>

Voor de rekening courant gelden de volgende zekerheden:

De kredietfaciliteit in rekening bij de Rabobank bedraagt per 31 december 2024 € 450.000 (2023: € 450.000). De verstrekte zekerheden gelden voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij de Rabobank en luiden als volgt:

- pandrecht op inventaris
- pandrecht op voorraden
- pandrecht op vorderingen

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

1.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024**PASSIVA****EIGEN VERMOGEN [6]**

	2024	2023
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal		
Stand per 31 december	90.123	90.123

	2024	2023
	€	€
Statutaire reserve		
Stand per 1 januari	-68.949	-578.909
Mutatie resultaat	1.026.389	509.960
Stand per 31 december	957.440	-68.949

VOORZIENINGEN [7]**Voorzieningen**

Het verloop van de voorzieningen wordt als volgt weergegeven:

	Stand per 01-01-2024	Dotatie	Onttrekking	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€
Voorziening langdurig zieken	120.996	42.966	-106.691	57.271
Voorziening jubileumverplichtingen	92.500	42.671	-6.671	128.500
	213.496	85.637	-113.362	185.771

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

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Kortlopend, looptijd < 1 jaar	65.000	131.000
Langlopend, looptijd > 1 jaar	120.771	164.996
Langlopend, looptijd > 5 jaar	86.119	

1.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024**KORTLOPENDE SCHULDEN [8]**

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige kortlopende schulden		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	123.281	261.108
Belastingen en premies sociale verzekeringen	309.322	227.946
Schulden ter zake van pensioenen	252.552	219.929
Overige schulden	1.175.801	1.056.870
Overlopende passiva	189.854	129.463
	<u>2.050.810</u>	<u>1.895.316</u>

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Vennootschapsbelasting	27.573	-
Omzetbelasting	22.954	14.735
Loonheffing	252.666	213.211
Af te dragen WGA Hiaat	6.129	-
	<u>309.322</u>	<u>227.946</u>

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige schulden		
Te betalen nettosalarissen	86.520	75.437
Reserveringen vakantietoelagen	418.698	378.631
Reserveringen vakantiedagen	441.762	397.708
Reservering eindejaarsuitkering	64.934	59.150
Nog te betalen uren	163.887	145.944
	<u>1.175.801</u>	<u>1.056.870</u>

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overlopende passiva		
Nog te betalen bedragen	65.803	129.463
Nog te ontvangen facturen	84.051	-
Vooruit ontvangen bedragen	40.000	-
	<u>189.854</u>	<u>129.463</u>

Niet in de balans opgenomen activa, rechten en verplichtingen**Voorwaardelijke verplichtingen en belangrijke financiële verplichtingen***Bankgarantie*

De afgegeven garantie(s) ten behoeve van derden bedragen per 31 december 2024 € 97.770.

1.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

Fiscale eenheid omzetbelasting

De onderneming maakt deel uit van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting binnen De ZorgZaak B.V., Stichting Huisvesting Noord-Nederland, Stichting De Eik Slagharen, Stichting De ZorgVilla en Stichting Kloosterstaete. Op grond daarvan is de zorginstelling hoofdelijk aansprakelijk voor de omzetbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het makro kader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024.

De ZorgZaak B.V. is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2024.

Aansprakelijkheidsstelling

In het kader van het faillissement van MartiniZorg B.V. onderzoekt de curator mogelijke aansprakelijkheidsstelling van de bestuurders, waaronder De ZorgZaak B.V. Op het moment van schrijven van dit jaarverslag bestaat hierover nog geen (concrete)duidelijkheid. Ook de eventuele financiële gevolgen hiervan staan niet vast. De ZorgZaak B.V. beschikt over een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.

1.10 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening**A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

	2024	2023
	€	€
Zorgverzekeringswet [9]		
Zorgverzekeringswet	61.911	156.211

Wet langdurige zorg [10]

Wet langdurige zorg	7.457.752	6.309.648
---------------------	-----------	-----------

Baten uit onderaanneming [11]

	389.859	305.445
--	---------	---------

B Baten uit Jeugdwet [12]

Baten uit Jeugdwet	716.798	707.729
--------------------	---------	---------

D Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening [13]

Overige baten uit zorgverlening	7.085.473	6.657.121
Subsidies en andere opbrengsten	143.539	460.570
	7.229.012	7.117.691

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

Kosten van uitbesteed werk [14]

Personeel niet in loondienst	380.078	860.849
Kosten uitbesteding onderaannemers	134.803	261.557
	514.881	1.122.406

Personeelskosten [15]

Lonen en salarissen	9.379.065	8.820.755
Sociale lasten	1.558.335	1.371.619
Pensioenlasten	698.781	629.611
	11.636.181	10.821.985

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa[16]

Afschrijvingen immateriële vaste activa	5.680	5.680
Afschrijvingen materiële vaste activa	55.684	40.873
	61.364	46.553

1.10 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening

	2024	2023
	€	€
Overige bedrijfskosten [17]		
Overige personeelskosten	820.577	767.975
Onderhoud en energiekosten	32.057	28.928
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	287.195	295.744
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	18.053	14.924
Algemene kosten	953.525	850.092
Dotaties voorzieningen	-35.927	-130.832
Huur en leasing	282.195	500.912
	<u>2.357.675</u>	<u>2.327.743</u>

Financiële baten en lasten**Rentebaten en soortgelijke opbrengsten [18]**

Rentebate	<u>22.507</u>	<u>3.838</u>
-----------	---------------	--------------

Rentelasten en soortgelijke kosten [19]

Bankkosten en provisie	<u>10.786</u>	<u>11.915</u>
------------------------	---------------	---------------

Belastingen [20]

Vennootschapsbelasting	<u>270.563</u>	<u>-240.000</u>
------------------------	----------------	-----------------

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Hoogeveen, 3 juni 2025

De ZorgZaak B.V.

W.G.
 C.L.J. de Jong
 Interim-bestuurder

W.G.
 J.L. Kauffeld
 Voorzitter Raad van Commissarissen

W.G.
 P.A. Schomaker - Laarman
 Lid Raad van Commissarissen

W.G.
 L. Takens
 Lid Raad van Commissarissen

W.G.
 R.F. Slot
 Aandeelhouder

2. OVERIGE GEGEVENS

2. Overige gegevens

2.1 Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

Het resultaat wordt in overeenstemming met de statuten toegevoegd aan de overige reserves.

2.2 Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

De ZorgZaak B.V.
t.a.v. het bestuur en aandeelhouder
Schijfstraat 8
5061 KB HOOGEVEEN

Datum
5 juni 2025

Behandeld door
J. Borger RA MSc EMA

Onze referentie
DZZ-JB-20250603

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van De ZorgZaak B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van De ZorgZaak B.V. te Hoogeveen gecontroleerd. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van De ZorgZaak B.V. op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Wet normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens 2024 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'. Wij zijn onafhankelijk van De ZorgZaak B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

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

Reikwijdte van de groepscontrole

De Zorgzaak B.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van De Zorgzaak B.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen zoals bedoeld op grond van Standaard 600. Bij deze groepsonderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij andere onderdelen hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces.

We hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld en daarbij met name de opzet en implementatie geëvalueerd van de interne beheersingsmaatregelen.

Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals bijvoorbeeld memoriaalboekingen. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben ten aanzien van het verkoopproces de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing.

Wij hebben op basis van deelwaarnemingen de geleverde prestaties en tarieven aan de hand van de onderliggende verkoopovereenkomsten, tarievenlijsten, verkoopfacturen en geldontvangsten vastgesteld.

Per jaareinde hebben wij afgrenzingswerkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen dat de omzet in het juiste boekjaar is verantwoord.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de afgrenzing en bestaan van de omzetverantwoording.

Controleaanpak continuïteit

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het bestuur heeft geen omstandigheden geïdentificeerd die de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen.

Het is onze verantwoordelijkheid om vast te stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten 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.

In het kader van deze verantwoordelijkheid hebben wij onder andere de volgende werkzaamheden verricht:

- het analyseren en bespreken van de laatste beschikbare tussentijdse financiële overzichten van de entiteit. Hierbij zijn de meest recente financiële resultaten meegenomen en de verdere verwachtingen voor 2025 en, voor zover mogelijk, 2026;
- Vaststellen dat het bestuur de gehanteerde continuïteitsveronderstelling voor een periode van minimaal 12 maanden na balansdatum heeft geëvalueerd;
- Evalueren van de aanwezige beschikbare liquiditeiten ten opzichte van de lopende schulden einde boekjaar en eind van mei 2025. Evenals het evalueren van de solvabiliteits- en current ratio per einde boekjaar en eind van mei 2025.
- Tenslotte zijn wij gedurende de controle alert geweest op controle-informatie inzake gebeurtenissen of omstandigheden die eventueel gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven.

Gebaseerd op onze werkzaamheden hebben wij geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven en achten wij de continuïteitsveronderstelling zoals door het bestuur gehanteerd aanvaardbaar.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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 Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling jaarverantwoording WMG en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen 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, 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 entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten 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 onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen 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.

Zwolle, 5 juni 2025

TIC Assurance B.V., namens deze

w.g. J. Borger RA MSc EMA