

Jaarverantwoording 2024

Zorggroep Oude en Nieuwe Land



INHOUDSOPGAVE

Pagina

Voorwoord 3

Bestuursverslag

1.	Algemene informatie	5
2.	Verslag over het afgelopen jaar	9
3.	Financiële analyse verslagjaar	13
4.	Toepassing gedragscodes	15
5.	Toekomstparagraaf	16
6.	Risicomanagement	19
7.	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	23

Verslag Interne Toezichthouder

8. Verslag van de Raad van Commissarissen 31

Jaarrekening

9.1 Geconsolideerde jaarrekening

9.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2024	38
9.1.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024	39
9.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	40
9.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	41
9.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	50
9.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	59
9.1.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	60
9.1.8	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	61

9.2 Enkelvoudige jaarrekening

9.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2024	70
9.2.2	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024	71
9.2.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	72
9.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans	73
9.2.5	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	78
9.2.6	Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	79
9.2.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	80
9.2.8	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024	81
9.2.9	Vaststelling en goedkeuring	82

9.3 Overige gegevens

9.3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	84
9.3.2	Nevenvestigingen	84
9.3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84
9.3.4	Bijlagen Gemeente Almere, Noordoostpolder en Urk	89

Voorwoord

In dit jaarverslag kijken we naar wat 2024 betekende voor ZONL en wat wij betekenden voor de medewerkers, vrijwilligers, cliënten en samenwerkingspartners. De jaarrekening is ook dit jaar onderdeel van het jaarverslag. Hierin geven we een overzicht van de financiële situatie van ZONL over 2024. Je vindt hier informatie over de financiële ontwikkeling, kredietwaardigheid en financiële positie van de organisatie.

2024 was voor ZONL het jaar van de keuzes en ontwikkeling. Naast keuzes in het aanbod van ZONL zijn keuzes gemaakt in de plannen rond huisvesting. Binnen zowel de wijkverpleging als binnen wonen, zorg en behandeling zijn projecten opgestart om de zorg toekomstbestendig te maken. Ons uitgangspunt *'de medewerker op één en de cliënt centraal'* komt onder meer tot uiting in succesvol vitaliteitsbeleid, stevige ontwikkeling naar vitale, duurzame zorg. De financiële situatie is gezond. Samen vormt dit een gezonde basis om vol vertrouwen te kijken naar de toekomst.

Dankzij de inspanning van de medewerkers van ZONL, de inzet van vele vrijwilligers en de samenwerking met de partners in onze regio is dit allemaal mogelijk gemaakt.

Albert Hilvers

Raad van Bestuur, Zorggroep Oude en Nieuwe Land

Bestuursverslag 2024

Zorggroep Oude en Nieuwe Land

Raad van Bestuur, Albert Hilvers

Versie: definitief

1. Algemene informatie

1.1 Organisatieprofiel

Iedereen doet ertoe. Zorggroep Oude en Nieuwe Land zet in op een samenleving waarin ieder mens tot zijn recht komt en iedereen mee kan doen. Waarin mensen hun leven kunnen leiden zoals zij dat zelf willen. Leven, wonen en werken op een manier die zij zelf als waardevol en prettig ervaren. Samen met anderen vormen we een samenleving waarin we naar elkaar omzien en elkaar helpen."¹

Onze kernwaarden:
Verbinding
Vertrouwen
Verantwoordelijkheid

Missie: wij voegen waarde toe

Wij voegen waarde toe; overal waar wij zijn en in elke specifieke situatie waarin wij ons bevinden. Integer, deskundig en in **verbinding** met de ander. Onze grondhouding is dat we werken vanuit **vertrouwen** en dat we **verantwoordelijkheid** nemen voor wie we zijn en wat we doen.

Zorggroep Oude en Nieuwe Land zet in op een samenleving waarin ieder mens tot zijn recht komt en iedereen mee kan doen. Waarin mensen hun leven kunnen leiden zoals zij dat zelf willen. Leven, wonen en werken op een manier die zij zelf als waardevol en prettig ervaren. Samen met anderen vormen we een samenleving waarin we naar elkaar omzien en elkaar helpen.

De kracht van Zorggroep Oude en Nieuwe Land is Betrokken zorg, benaderd vanuit Positieve Gezondheid. Betrokken zorg gaat over zorg, begeleiding en ondersteuning. Over doen wat nodig is om zo prettig mogelijk te leven.

Daarvoor moet je elkaar leren kennen en (h)erkennen. Naar elkaar luisteren en in gesprek zijn en blijven. Betrokken zorg gaat uit van unieke levensverhalen en de specifieke wensen en behoeften die er zijn. Samen met de zorgvrager, familie of mantelzorgers en met ondersteuning van vele vrijwilligers komen we tot de best passende oplossing(en). Persoonsgerichte betrokken zorg met aandacht voor ieder uniek mens.

Mensen zien

Zorg wordt geleverd door en voor mensen. Betrokken zorg van ZONL wordt geleverd door mensen die oog hebben voor wat nodig is enerzijds - en voor wat ertoe doet anderzijds.

Mensen zien is de titel van ons Koersplan 2025. Want zorg wordt geleverd door en voor mensen. Mensen die zien wat nodig is én wat ertoe doet. Vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid willen we mensen zien in zijn/haar/het geheel. Gericht op welbevinden en waardevol leven. Dit geldt zowel voor de cliënt als voor de medewerker.

¹ Bron: Mensen zien Koersdocument ZONL 2021-2025, d.d. 20210830
Bestuursverslag 2024 Zorggroep Oude en Nieuwe Land

We gaan uit van de cliëntreis en de medewerkersreis. De reizen hebben een eigen perspectief; de cliënt die zijn/haar reis maakt door de 'wereld van zorg en ondersteuning' bij ZONL en (keten)partners en de medewerker die zijn/haar reis door de organisatie maakt².

Om de (individuele) cliëntreis zo soepel mogelijk te laten verlopen is het belangrijk de cliënt te kennen. De mens in zijn/haar geheel te zien vanuit Positieve Gezondheid. Niet de ziekte of de beperking, maar veerkracht en kwaliteit van leven staan voorop.

**Medewerker op één,
cliënt centraal**

We zijn ervan overtuigd dat dit alleen kan als de medewerker op één staat. Positieve Gezondheid verbindt de cliëntreis en de medewerkersreis met elkaar. Het gaat om het kennen van de cliënt én om het kennen van de medewerker. Dat de medewerker ruimte krijgt om regie te nemen over zijn/haar werk, leven en loopbaan.

1.2 Doelgroepen en werkgebied

Zorggroep Oude en Nieuwe Land is diepgeworteld in de dorpen en kernen van de gemeenten Steenwijkerland, Noordoostpolder en Urk. We zijn zichtbaar in alle kernen en wijken. Daarnaast dragen we actief bij aan lokale initiatieven, nemen we deel in (keten)netwerken en zetten we technologie in die de autonomie en gezondheid van mensen bevordert.

Wij leveren diverse vormen van zorg, behandeling en dienstverlening gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet.

Onze locaties bieden in de drie gemeenten (en voor de kleinere kernen in het bijzonder) belangrijke voorzieningen. Het gaat daarbij niet alleen om een plek om beschut en beschermd te wonen, maar ook om bijvoorbeeld zinvolle daginvulling of andere vormen van welzijn 'te beleven'. Het zijn ontmoetingsplekken voor zorg en informele zorg in de buurt of werklocaties voor andere disciplines en organisaties.

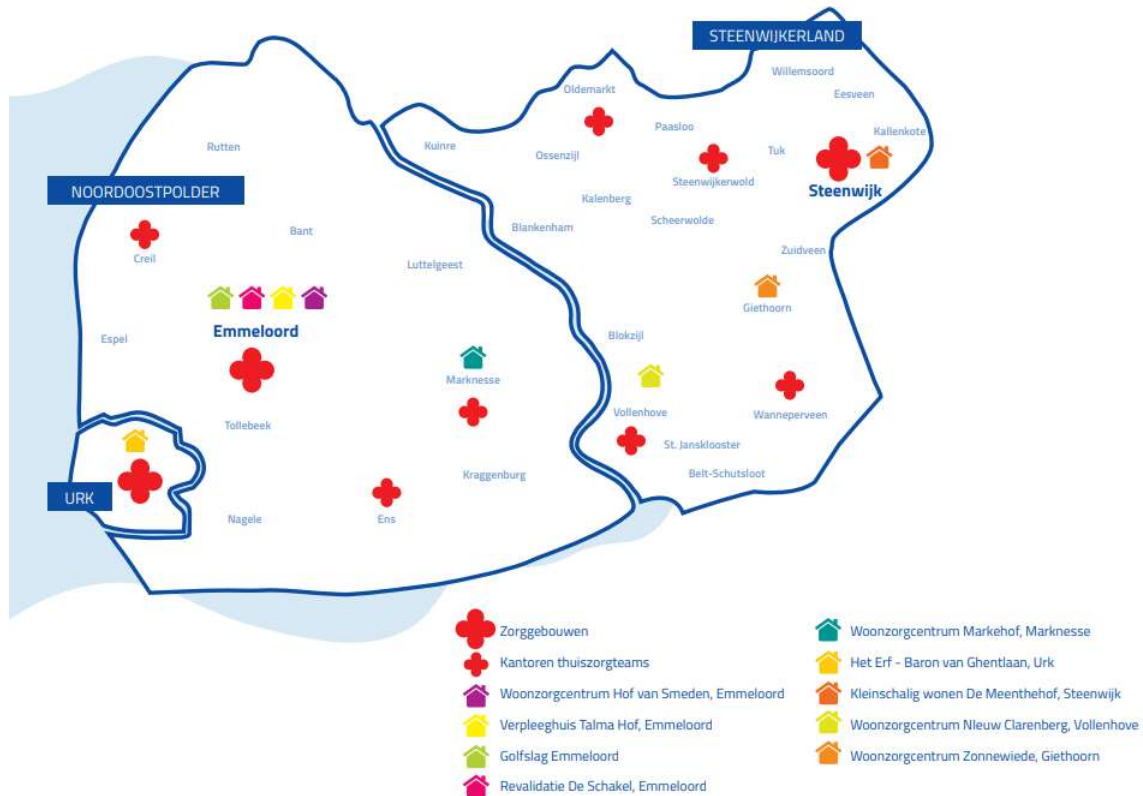
In de woonzorglocaties en verpleeghuislocaties wonen daarnaast cliënten uit andere doelgroepen dan VVT (VG, LG en GGZ). Voorwaarde is dat wij een veilige en verantwoorde omgeving kunnen bieden voor de cliënten/bewoners.

Met cliënten, familie en mantelzorg worden afspraken gemaakt over de zorg en behandeling die wij kunnen leveren. Doel is actief samen te werken met de informele zorg om samen die zorg mogelijk te maken die nodig is.

In 2024 zijn er twee nieuwe locaties in gebruik genomen. Op Urk is op Het Erf de locatie Baron

² Hoewel hier in enkelvoud geschreven wordt, geloven we dat er niet één cliëntreis en één medewerkersreis bestaat. Ieder mens is uniek en heeft vanuit een eigen behoefte verbinding met de organisatie. Zowel de cliëntreis als de medewerkers bieden inzicht in 'haltes' waar ZONL iets in kan en wil betekenen.

van Ghentlaan geopend, ter vervanging van de locatie 't Kompas. In Emmeloord is locatie Wittesteijn gesloten en Golfslag geopend. In 2024 is besloten locatie De Zaaier in Blokzijl te sluiten per september 2024.



Figuur 1 Werkgebied

In 2024 is het besluit genomen onze diensten maatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg en Stop Huiselijk Geweld over te dragen aan andere organisaties. Dit betekent dat deze dienstverlening vanaf 2025 geen onderdeel meer is van het aanbod van Zorggroep Oude en Nieuwe Land.

1.3 Sturing en structuur

Zorggroep Oude en Nieuwe land bestaat uit drie stichtingen en een besloten vennootschap. De hoofdstichting is Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL). In deze stichting vinden alle zorgactiviteiten plaats. In de stichtingen Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen (SVV) en Stichting Bouw en Beheer (SBB) is een gedeelte van het vastgoed van ZONL opgenomen. Verder is ZONL 100% eigenaar van Schokkerbrink B.V.

ZONL participeert in de Stichting ter bevordering positieve gezondheid in Noordelijk Flevoland, opgericht op 10 januari 2023. Het betreft een samenwerkingsverband van meerdere zorgpartijen met als doel het bevorderen van optimale gezondheidszorg in brede zin in Noordelijk Flevoland.

Zorggroep Oude en Nieuwe Land telde in 2024 circa 1800 medewerkers, gemiddeld 935 FTE.

Zorggroep Oude en Nieuwe Land wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Bestuurder is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie. De Bestuurder is voorzitter van het Management Team (MT).

Het MT bestond in 2024 uit:

- Bestuurder
- Bestuurssecretaris
- Manager Wonen, Zorg en Behandeling
- Manager Wijkverpleging en Geriatrische Revalidatiezorg
- Manager Jeugd en Maatschappelijke zorg (tot 1 april 2024),
- Manager Ondersteunende Diensten
- Concern controller



Figuur 2 Organogram

2. Verslag over het afgelopen jaar

2.1 Inleiding

2024 was voor ZONL het jaar van keuzes en het jaar waarin een aantal bouwprojecten succesvol zijn afgerond. Er is verder gebouwd aan de organisatie die klaar is voor de toekomst. Binnen de reis van de medewerker is veel aandacht besteed aan het thema vitaliteit. Daarmee is het gelukt het verzuim structureel onder het landelijk gemiddelde te krijgen en houden. Met een 5,6% voortschrijdend verzuimcijfer zijn we goed op weg. Er zijn voorbereidingen getroffen om het sociaal plan om te vormen naar een sociaal kader. In 2025 wordt dat in overleg met de vakbonden en met de OR afgerond. In het kader van de cliëntreis zijn belangrijke keuzes gemaakt ten aanzien van het aanbod van de zorg. Keuzes die samenhangen met de ambitie om langer thuis te kunnen blijven, maar ook de keuze om een kleine woonzorglocatie te sluiten en de keuze om het aanbod van JMO onder te brengen bij samenwerkingspartners in de regio.

Er zijn grote stappen gezet ten aanzien van het thema medezeggenschap. De CCR is zich aan het voorbereiden op een nieuwe vorm en structuur van medezeggenschap voor cliënten. In 2024 is gestart met het Breed Overleg Cliëntenraden (BOC), een informeel overleg voor informatie-uitwisseling en voor het verkrijgen van input voor de Centrale Cliëntenraad (CCR) van meer inhoud en draagvlak voor de adviestrajecten. De nieuwe manier van werken wordt vertaald naar een toekomstbestendiger cliëntmedezeggenschap, waarbij onder andere ook de thuiswonende cliënten sterker vertegenwoordigd zijn.

De Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) is bezig zich te ontwikkelen tot een professionele adviesraad met een bredere scope dan alleen de verpleegkundigen en verzorgenden. De ambitie van de VVAR is om meer vooraf betrokken te zijn bij de vakinhoudelijke ontwikkelingen. In 2025 starten ze, onder externe begeleiding, met een ontwikkeltraject.

De samenwerking met de OR heeft geleid tot een grote hoeveelheid advies- en instemmingsaanvragen, waarbij OR in alle gevallen vooraf betrokken is geweest en ook aanwezig bij informatiebijeenkomsten. Ook de OR wordt steeds meer aan de voorkant van het besluitvormingsproces betrokken.

In het kader van de organisatie-reis zijn in 2024 stappen gezet om de ondersteunende functies anders te organiseren. De voorbereidingen zijn afgerond en worden in 2025 geïmplementeerd.

2.2 Kwaliteit van leven

De betekenis van het leven komt veel meer op de voorgrond te staan. Ouder worden heeft te maken met kijken vanuit waarden. De zorg voor, en begeleiding van, ouderen is verschoven van een taakgerichte naar een meer persoonsgerichte waarde gedreven aanpak. Het model Positieve Gezondheid is de basis van onze visie op zorg. Medewerkers worden gestimuleerd en gemotiveerd om geïntegreerde teams te vormen van professionals, vrijwilligers en mantelzorgers. Dit vraagt een veranderende kijk op zorg verlenen en een nieuwe aanpak van en door medewerkers.

2.3 Medewerkersreis

Wij investeren in onze medewerkers en hebben oog voor hen. We faciliteren hen in gespreksvoering met hun cliënten, onder andere door middel van de programma's Anders kijken, denken, doen in de wijkverpleging en Vensters naar de toekomst in de woonzorglocaties.

Flexibiliteit in werktijden en opleiden, persoonlijke groei en ontwikkeling zijn belangrijke pijlers in de medewerkersreis die de komende tijd extra aandacht krijgen. We investeren in een prettige werkomgeving, waarbij belangrijk is dat werk en privé in balans zijn. Uitgangspunt is dat onze medewerkers trots zijn op hun werk en dit uitdragen.

Het vinden van personeel is met name in de regio Steenwijkerland steeds lastiger. Om de arbeidsmarktkrapte tegen te gaan wordt onderzocht hoe we in samenwerking met MBO-opleidingsinstituten en andere zorgorganisaties gerichte opleidingen kunnen aanbieden in de regio. Daarmee willen we studenten in een vroeg stadium aan ons binden. Daarnaast passen we op verschillende expertises taakherschikking toe. Dit was al aan de orde bij jeugdartsen, inmiddels hebben we ook ervaring binnen het team behandeling. Ook binnen de Wijkverpleging en Wonen, zorg en behandeling vindt nu taakherschikking plaats. Op deze manier is er meer diversiteit in functies en opleidingsniveau.

In 2024 heeft ZONL een gemiddeld verzuim gerealiseerd van 5,6%. Met een gemiddelde meldingsfrequentie van 1. Daarmee heeft ZONL de enorme daling in verzuim structureel laag weten te houden. Acties worden uitgezet om verder te werken aan vitaliteit van medewerkers waarbij het streven is om op een gemiddeld verzuim van rond de 4% uit te komen.

In 2024 heeft ZONL een management- en leiderschapsprogramma (MD-programma) gehouden om verder te werken aan sterk en verbindend leiderschap als fundament voor een toekomstbestendige organisatiecultuur. Het programma werd ontworpen om leidinggevendenden te ondersteunen in hun ontwikkeling en hen te positioneren als krachtige schakels in het realiseren van de ambities van ZONL. Het MD-programma richtte zich op het versterken van leiderschap, het verbeteren van onderlinge samenwerking en het bevorderen van kennisdeling binnen de organisatie. Het programma stimuleerde persoonlijke groei en het delen van ervaringen, met als doel niet alleen individuen, maar ook de organisatie als geheel te laten groeien.

De evaluatie toonde aan dat het programma waardevolle inzichten heeft opgeleverd, niet alleen op het gebied van persoonlijk leiderschap, maar ook in de context van organisatieontwikkeling. In 2025 wordt dit traject voortgezet met een aantal bijeenkomsten voor leidinggevendenden, waarin leiderschapsthema's aan de orde komen en verder gewerkt wordt aan integraliteit en gezamenlijke taal.



Figuur 3 Medewerkerreis

2.4 Keuzes in aanbod van ZONL die de clientreis raken

Voor de zomer van 2024 voerde Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL) een positioneringsonderzoek uit naar de diensten van de afdeling Jeugd en Maatschappelijke Ondersteuning (JMO). Dit onderzoek richtte zich op de optimale verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de zorg- en ondersteuningsstructuur in de regio. Het leverde waardevolle inzichten op in de sterke punten en uitdagingen van de huidige dienstverlening, de behoeften van de doelgroepen en de mogelijkheden tot samenwerking met andere partijen.

Eén van de belangrijkste conclusies betrof de optimalisatie van de dienstverlening. De huidige structuur van JMO bleek beter te kunnen aansluiten bij gespecialiseerde organisaties om de kwaliteit en efficiëntie te verhogen. Daarnaast werd aanbevolen om de focus meer te richten op de kerntaken van ZONL, waarbij activiteiten die direct aansluiten bij de visie en strategie van de organisatie behouden blijven.

Samenwerking en overdracht kwamen ook als belangrijke thema's naar voren. Door samen te werken met gespecialiseerde partners kan gebruik worden gemaakt van hun expertise en netwerk, wat resulteert in betere ondersteuning voor cliënten. Deze partners worden zorgvuldig geselecteerd op basis van hun ervaring, regionale betrokkenheid en gedeelde visie. Verder benadrukte het onderzoek het belang van het behouden van een strategische focus. Activiteiten die sterk bijdragen aan de kernmissie van ZONL, zoals dagbesteding en thuisbegeleiding, blijven een integraal onderdeel van de organisatie. Vanaf 1 januari 2025 worden deze activiteiten organisatorisch ondergebracht binnen het cluster Thuis en Herstel.

Op basis van deze bevindingen heeft ZONL besloten de diensten van de afdeling JMO vanaf 1 januari 2025 te herstructureren. Het maatschappelijk werk in Emmeloord wordt overgedragen aan Carrefour Noordoostpolder, die verantwoordelijk wordt voor de uitvoering. De taak rondom Stop Huiselijk Geweld gaat naar de Blijf Groep, een organisatie met gespecialiseerde kennis op dit gebied. De jeugdgezondheidszorg voor kinderen van 0 tot 4 jaar wordt ondergebracht bij GGD Flevoland, die veel ervaring heeft in preventieve gezondheidszorg. Voor het maatschappelijk werk op Urk wordt in overleg met de gemeente nog gezocht naar een geschikte partner.

Met deze herstructurering zet ZONL een belangrijke stap in het verder versterken van de kwaliteit van zorg en ondersteuning in de regio, terwijl het zijn strategische focus behoudt.



Figuur 4 Cliëntreis

3. Financiële analyse verslagjaar

3.1 Behaalde omzet en resultaten van de entiteit in het verslagjaar

Het geconsolideerde resultaat van Zorggroep Oude en Nieuwe Land over het boekjaar 2024 bedraagt circa € 6.4 miljoen. Het is daarmee € 5.0 miljoen hoger dan het resultaat over het jaar 2023. De totale omzet is met circa € 12.2 miljoen gestegen ten opzichte van 2023, en uitgekomen op een totaal van € 95,9 miljoen.

Genormaliseerd resultaat (bedragen in miljoenen)	2024	2023
Totaal Resultaat (incl. financiële baten en lasten)	€ 6,4+/+	€ 1.4 +/+
<ul style="list-style-type: none"> • Alsnog uitbetaalde overproductie voorgaande jaren • Boekwinst verkoop locatie Wittesteijn • Afkoop huurcontract locatie Zaaier • Mutatie opslagpercentage verlofrechten • Afrekeningen compensatie Corona ZVW2020-2022 • Afrekening m.b.t. voorbereiding bouw "Het Vlie" • Afboeking subsidies SET • Materiele controles ELV 2021-2022 • Afboeking oude devices 	€ 0.7 -/- € 3.9-/- € 0.8+/ € 0.7+/ _____	€ 0.3-/- _____ € 0.6-/- € 0.4+/ € 0.1+/ € 0.2+/ € 0.1+/ _____
Genormaliseerd resultaat geschoond voor incidentele posten	€ 3.3+/+	€ 1.3+/+

In het genormaliseerde resultaat zijn mutaties meegenomen in de voorzieningen die in de jaarrekeningen zijn opgenomen, maar die qua impact en omvang als behorend tot de normale exploitatie worden gedefinieerd.

Binnen ZONL zijn de entiteiten ZONL, SBB, SVV, en Schokkerbrink B.V. opgenomen. In de Stichting ZONL is de exploitatie opgenomen, in de overige entiteiten is een deel van het vastgoed gealloceerd, er vinden geen zorgactiviteiten plaats.

3.2 Financiële positie

Het positieve resultaat van € 6.4 miljoen wordt toegevoegd aan het vermogen dat daarmee uitkomt op € 25.9 miljoen. De kasstroom uit bedrijfsoperaties is met 3.8 miljoen In 2024 1.9 miljoen lager geweest dan in het voorgaande jaar. Door het saldo van investeringen en desinvesteringen dat met € 3.0 miljoen € 7.8 miljoen lager was dan in het jaar 2023 zijn de geldmiddelen met € 4.4 miljoen toegenomen tot een totaal saldo van € 17.5 miljoen aan liquide middelen ultimo 2024. Investerings in 2024 zijn voor € 4.8 miljoen gefinancierd met aantrekken van nieuwe leningen. Het overige deel is uit beschikbaar werkkapitaal gefinancierd.

3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

In 2022 is gewerkt aan het aantrekken van extra financiering in verband met de bouwplannen voor de locatie “Baron van Ghentlaan” op Urk die in 2022 definitief zijn geworden. In dit kader is in totaliteit € 11 miljoen aan leningsovereenkomsten afgesloten. Ultimo 2023 was de lening bij de ING bank volledig getrokken. In oktober 2024 is de niet uitgenutte kasgeldfaciliteit bij BNG bank geconsolideerd in een WFZ geborgde financiering bij de Waterschapsbank. De resultaten over het jaar 2024 in combinatie met de prognose voor het jaar 2025 geven het vertrouwen dat de toekomstige kasstromen voldoende zullen zijn om aan de huidige verplichtingen te voldoen, en om voldoende kader te geven om meerjaren-scenario's met betrekking tot vastgoedinvesteringen te kunnen uitwerken en realiseren.

In de convenanten met betrekking tot de nieuwe financieringen zijn de ratio's opgenomen zoals die ook golden en gelden voor de lopende financieringen. Het betreft hier de **solvabiliteitsratio** (verhouding aansprakelijk vermogen en balanstotaal) met een norm van 25%, die uitkomt op **43%**. De **Debt Service Coverage ratio** met een norm van minimaal 1.2, die uitkomt op **6.7**. En **Leverage (Net Debt/Ebitda)** met een norm van maximaal 4 die uitkomt op 0,08. Hiermee voldoet ZONL ruimschoots aan de overeengekomen voorwaarden.

3.4 Financiële en niet-financiële indicatoren

In de Planning en Control-cyclus wordt binnen ZONL gerapporteerd op financiële performance per waardeketen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van KPI's. De gehanteerde KPI's geven een beeld van de kosten en opbrengsten, maar ook van kwalitatieve indicatoren met betrekking tot inzet van personeel in relatie tot de zorgvraag binnen de intramurale locaties, de inzet per cliënt in de wijkverpleging (doelmatigheid) en in de GRZ. Verder is er aandacht voor kwaliteit van zorg binnen ZONL zoals die naar voren komt in rapportages van de afdeling Kwaliteit, Beleid en Ontwikkeling en van AO/IC. In de kwartaalrapportages van KBO is er specifiek aandacht voor de clienttevredenheid, resultaten van audits, calamiteitenonderzoeken en dergelijke instrumenten wat gepaard gaat met signalen, adviezen en leer- en verbeterinformatie voor het MT. In de loop van 2024 is een vernieuwde BI omgeving in gebruik genomen waarin meer actuele en relevante informatie wordt gepresenteerd. De toenemende beschikbaarheid van deze informatie heeft impact op de rapportagecyclus zoals die werd gehanteerd.

Op het gebied van duurzaamheid zijn in 2024 stappen gemaakt. Deze staan beschreven in paragraaf 7.6 van dit bestuursverslag.

4. Toepassing gedragscodes

In het besturen van de organisatie en in het toezicht houden, laten de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zich leiden door de Zorgbrede Governancecode 2022. In de statuten en reglementen 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.

Naast deze extern opgestelde gedragscode werken we binnen Zorggroep Oude en Nieuwe Land ook met diverse gedragscodes die we intern hebben opgesteld. Deze gedragscodes zijn gebaseerd op wet- en regelgeving en geven handvatten hoe om te gaan met diverse onderwerpen. Te denken valt aan het beleid over agressie en ongewenste omgangsvormen, privacy beleid, gedragscode inkoop, et cetera.

Bij het naleven van gedragscodes gaat het om meer dan het strikt naleven van regels, het gaat ook om het morele kompas. Om ethische reflectie te stimuleren, werkt ZONL met een commissie Ethiek Ondersteuning. Thema's die worden ingebracht, vragen om ethische reflectie bij morele dilemma's in zowel de zorgverlening als in andere domeinen binnen de organisatie.

5. Toekomst

5.1 Verwachte investeringen

Onder de naam Het Vlie hebben zorgpartijen uit de regio Noordelijk Flevoland de afgelopen jaren de krachten gebundeld om te werken aan een compleet en op elkaar aansluitend aanbod van zorg en behandeling voor de inwoners van de gemeenten Noordoostpolder en Urk. De zorgpartners werken hiervoor nauw samen met de Gemeente Noordoostpolder, Gemeente Urk, zorgverzekeraar Zilveren Kruis en vertegenwoordigers van de inwoners en patiënten.

In de zomer van 2024 is een haalbaarheidsstudie uitgevoerd voor het ontwikkelen en realiseren van het gezondheidscentrum Het Vlie in Emmeloord. Dit is mede mogelijk gemaakt door Gemeente Noordoostpolder, Gemeente Urk en Provincie Flevoland. Dit traject is afgerond. Op basis van deze resultaten hebben Antonius en Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL) besloten twee afzonderlijke bouwprojecten te realiseren. Daarbij staat samenwerken voorop.

Voor het komende jaar betekent dit dat ZONL de plannen voor het nieuw te bouwen centrum in eigen beheer gaat doen. Daarnaast zijn diverse aanpassingen in voorbereiding die vragen om een nieuw huisvestingskader. In het voorjaar wordt dat kader verder uitgewerkt en wordt de meerjarenprognose aangepast op basis van de nieuwe plannen.

5.2 Financieringsverwachtingen

In de loop van 2024 is het laatste deel van de financiering ten bate van de locatie aan de Baron van Genthlaan op Urk getrokken. Een combinatie van gerealiseerde boekwinst en een verbeterde operationele cash-flow heeft geleid tot een verhoging van de beschikbare liquide middelen per ultimo 2024. Naar verwachting leiden het in eigen beheer bouwen van een nieuw centrum in Emmeloord en de benodigde modernisering en verduurzaming van het gebruikte vastgoed tot een stevige investeringskalender. Daarbij zullen naast de inzet van eigen beschikbare middelen, aanvullende financieringen nodig zijn. De plannen op dit gebied worden nog nader uitgewerkt. De verwachting daarbij is dat in de loop van 2025 financieringsaanvragen gedaan zullen worden. De bouw- en verbouwtrajecten worden dan in de jaren 2026 t/m 2028 verwacht.

5.3 Verwachte personeelsbezetting

De ouderenzorg in Noordelijk Flevoland en Steenwijkerland staat de komende tien jaar voor ingrijpende veranderingen. Door de vergrijzing en een toenemende zorgvraag groeit de behoefte aan zorgpersoneel, terwijl het aanbod achterblijft. Dit brengt grote uitdagingen met zich mee, specifiek voor de ouderenzorg, die al zwaar onder druk staat.

In 2024 werken in totaal 35.500 mensen in de zorgsector in Flevoland (Flevoer, 2024). Hiervan is ongeveer 40% werkzaam in de ouderenzorg, wat neerkomt op 14.200 medewerkers. De

ouderenzorg omvat functies zoals verzorgenden, verpleegkundigen en ondersteunend personeel in zowel intramurale als extramurale zorg. Ondanks dit aanzienlijke aantal wordt al een tekort gevoeld. In 2024 zijn naar schatting 600 vacatures in de ouderenzorg in Flevoland onvervuld. De ouderenzorg zal in de komende tien jaar (2024-2034) een aanzienlijke stijging in de zorgvraag zien door demografische veranderingen. Deze worden veroorzaakt door een toenemende zorgvraag. Het aantal ouderen in Flevoland groeit met 46% in de periode 2024-2034, en in Steenwijkerland met 38%. Het aandeel 75-plussers neemt fors toe, wat leidt tot een grotere behoefte aan langdurige en intensieve zorg. De vraag naar personeel in de ouderenzorg stijgt met 30%, wat betekent dat tegen 2034 ongeveer 18.500 medewerkers nodig zijn in Flevoland en Steenwijkerland. Veel zorgprofessionals in de ouderenzorg gaan de komende jaren met pensioen. Deze uitstroom wordt onvoldoende gecompenseerd door nieuwe instroom vanuit zorgopleidingen. Het aanbod van nieuw personeel groeit slechts licht, wat resulteert in een oplopend tekort. In 2024 bedraagt het tekort aan medewerkers in de ouderenzorg circa 600 onvervulde vacatures. Tegen 2034 kan dit oplopen tot 2.700 onvervulde vacatures, wat neerkomt op 15% van de totale arbeidsvraag in de ouderenzorg in de regio.

Dat betekent dat voor ZONL in de regio Noordelijk Flevoland en Steenwijkerland voor een grote uitdaging staat. De stijgende vraag naar zorgpersoneel en het stagnerende aanbod leiden tot een groeiend tekort. Dit motiveert ZONL om realistische, adequate maatregelen te nemen om de toegankelijkheid en kwaliteit van zorg voor ouderen waar te kunnen maken.³ Dit doen we onder andere met de programma's 'Anders kijken, denken, doen' in de wijkverpleging en 'Vensters naar de toekomst' binnen Wonen, zorg en behandeling. Beide programma's dragen bij aan een andere werkwijze en een andere kijk op zorg met Positieve Gezondheid als dragend gedachtegoed. Het instrument de 'vijf-vragenwijzer' helpt om de andere werkwijze toe te passen.

5.4 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

ZONL gaat voor het jaar 2025 bij een omzet van EUR 91 miljoen uit van een verwacht jaarresultaat van EUR 1.2 miljoen, uitgaande van volledige uitnutting van budgetten met betrekking tot strategische projecten. In de omzet voor 2025 is dan geen rekening meer gehouden met productie in het kader van de JMO, de werkzaamheden van dit bedrijfsonderdeel zijn met ingang van 2025 grotendeels beëindigd.

Voor de langere termijn zijn doorrekeningen gemaakt van de effecten van de uitvoering van het strategisch huisvestingsplan. Dit huisvestingsplan is deels gebaseerd op de verdere invoering van scheiden van wonen en zorg. In de plannen van ZONL wordt hieraan invulling gegeven door vervanging en aanpassing van het gebruikte vastgoed. Hierbij wordt vooral

³ Bronnen:

- Flever. (2024). *Prognose arbeidsmarkt Zorg en Welzijn Flevoland 2024-2034*. Geraadpleegd via [Flever.nl](https://www.flever.nl).
- Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW). (2024). *Rapport personeelstekorten Zorg en Welzijn 2024*. Geraadpleegd via [AZW.nl](https://www.azw.nl).

geïnvesteed in locaties waar intensieve zorg intramuraal kan plaats vinden. Dit betreft dan zowel langdurige intramurale zorg als kortere trajecten onder andere met betrekking tot revalidatie. Dit zal betekenen dat een deel van de huidige intramurale productie zal verschuiven naar producten als VPT (Volledig Pakket Thuis) en MPT (modulair Pakket Thuis). De WLZ omzet zal daarmee verschuiven waarbij de NHC component ter dekking van vastgoedkosten daalt, bij een groei van de populatie die een beroep zal doen op een vorm van zorg. Binnen het cluster Thuis en herstel wordt een groei verwacht.

Omzetverwachtingen voor de langer termijn zijn daarmee redelijk stabiel. In de jaren 2025 en 2026 zijn nog aanvullende boekwinsten te verwachten bij het afstoten van huidig vastgoed. In de daaropvolgende jaren zullen de stijgende lasten leiden tot een verslechterde vastgoedexploitatie. Deze verslechtering zal worden gecompenseerd door een verbeterde zorgexploitatie. De rendementen zullen per saldo dalen t.o.v. het beeld in 2024. De verwachting is dat vanaf 2027 de exploitatieresultaten minimaal zullen zijn. De stijging die daarna weer verwacht wordt is afhankelijk van de doorontwikkeling en de groei van de VPT en MPT zorg, maar ook van de uiteindelijke invulling van de zorg in de nieuw te ontwikkelen locaties. In de doorberekende haalbaarheidsanalyses wordt ingeschat dat mogelijkheden m.b.t. bijsturing op de kosten en flexibiliteit in de levering van diverse vormen van zorg en ondersteuning voldoende ruimte bieden voor een financieel gezond toekomstperspectief.

6. Risicomanagement

In de afgelopen jaren is het risicomanagement binnen ZONL op verschillende vlakken opgepakt. Zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau is er aandacht geweest voor het in kaart brengen van risico's, het wegen ervan en het maken van keuzes met betrekking tot mitigatie van risico's. Voorbeelden zijn de risicoanalyses die onderdeel zijn van de procesbeschrijvingen van de zorgprocessen en de jaarlijkse herijking van de controleplannen op basis van die risico's. Ook risico's op gebied van cybersecurity en betrouwbaarheid van ICT-systemen zijn in kaart gebracht.

Op strategisch niveau wordt jaarlijks door het MT een inventarisatie gemaakt van de risico's die een belemmering kunnen vormen voor het behalen van de doelen van ZONL, zoals die in het Koersplan zijn vastgelegd. Vervolgens wordt door een beoordeling van de impact van het risico bepaald of er preventieve of schadebeperkende maatregelen nodig zijn.

In relatie tot de doelstellingen van het Koersplan 'Mensen zien' is een aantal vooral strategische risico's met een hoge impact nader uitgewerkt. Dit betreft de risico's die door een combinatie van de inschatting van de kans en de impact uitstijgen boven het niveau dat voor ZONL acceptabel wordt geacht. Dit gaat dan om combinaties van financiële impact en impact op de continuïteit en de kwaliteit van de zorg.

Voornaamste risico's en onzekerheden	Risico bereidheid	Getroffen maatregelen/verbeteringen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
1. Het zorgaanbod sluit onvoldoende aan op de vraag.	Laag	Er is in 2024 een tweetal nieuwe locaties in gebruik genomen die qua aanbod beter aansluit op de verwachte vraag naar intensieve intramurale zorg. In combinatie met een groei van het aantal VPT-plekken in de omgeving van de locaties maar ook in de wijken in het werkgebied wordt ingespeeld op de toekomst. Voor een aantal locaties zullen verbouw en nieuwbouw trajecten worden opgestart.	In het boekjaar hebben de verhuisbewegingen in de groei van het aantal VPT-plekken impact gehad. De totale WLZ omzet groeit nu door de samenloop van intramurale zorg op bestaande locaties en toename van VPT en MPT. Dat speelt ook in de komende jaren. De afspraken m.b.t. zorgplafonds worden daarbij belangrijk.

<p>2. Onvoldoende beschikbaar personeel om zorg/behandeling/ondersteuning te bieden en de bedrijfsvoering op orde te houden.</p>	<p>Laag</p>	<p>Naar aanleiding van SPO wordt gewerkt met taakherschikking. Dit leidt tot meer mogelijkheden tot inzet van anders geschoold personeel. Dit geldt ook voor het aanbod VPT waarin andere functies gevraagd worden.</p> <p>In samenwerking met opleidingen en collega-organisaties is de inzet te komen tot scholingsprogramma in de regio Steenwijkerland, waar we het grootste arbeidsmarktprobleem zien.</p> <p>De uitgevoerde arbeidsmarktcampagne is bedoeld om medewerkers aan te trekken en ZONL als werkgever op de kaart te zetten.</p>	<p>Er wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Firda over opleiden.</p> <p>In 2025 wordt besloten welk opleidingsinstituut in Steenwijkerland gaat opleiden voor ZONL en andere zorgaanbieders in samenwerking met gemeente.</p>
<p>3. Onvoldoende vrijwilligers en mantelzorgers beschikbaar</p>	<p>Midden</p>	<p>Er zijn extra vrijwilligerscoördinatoren aangesteld en er wordt actief geworven. Er is een vrijwilligersbureau opgestart.</p> <p>Er wordt actief gewerkt aan de samenwerking met mantelzorgers.</p> <p>Vanuit het programma Vensters naar de toekomst zijn familiebijeenkomsten georganiseerd om hen mee te nemen in de veranderingen in de zorg</p> <p>Medewerkers worden getraind op de vijf vragenwijzer</p>	<p>Er wordt actief ingezet op informele zorg en de inzet van vrijwilligers. Dit heeft direct effect op productiviteit.</p>

		waaronder hoe mantelzorgers betrokken blijven.	
4. Toename afhankelijkheid samenwerking netwerk	Midden	ZONL werkt samen in diverse netwerken om zorg toekomstbestendig te maken, zie elders in dit verslag.	Doel is om in de samenhang en samenwerking passende zorg te bieden en daar waar mogelijk zorg te vertalen naar preventie en voorkomen van inzet professionele zorg
6. Inbreuk op informatiebeveiliging en privacy	Laag	Afgelopen jaren is het volwassenheidsniveau van ZONL als het gaat om security en privacy sterk verbeterd. De managementcyclus is geborgd, technisch is een doorontwikkeling gemaakt. Ook functioneel is security en privacy verbeterd, bijvoorbeeld met de inzet van een FG in loondienst.	Vanwege het volwassenheidsniveau van de organisatie en daarmee de beperkte toegevoegde waarde van het externe adviesbureau heeft ZONL vanaf februari 2025 security en privacy in eigen beheer.
7. Onvoldoende prioritering bij het realiseren van doelen en koers van de organisatie.	Midden	Er is in 2024 een start gemaakt met de herijking van de visie en missie van ZONL. De veranderingen in de organisatiestructuur sluiten aan bij het meer projectmatig werken en het bepalen van keuzes en prioriteiten via portfolio-systematiek als onderdeel van de jaarplancyclus.	In 2025 wordt gewerkt aan betere sturing op capaciteit en inzet van middelen. Er is projectenbudget beschikbaar gesteld. Er wordt gewerkt aan een nieuwe strategische koers en tevens zal de portfoliosystematiek verder geïmplementeerd worden.

Effecten van de mogelijke impact van de risico's op de financiële positie van ZONL worden meegenomen in meerjarensenario's en impact analyses daarop. Het onderkennen van, en tijdig bijsturen op liquiditeitsrisico's en risico's met betrekking tot financiering is van belang.

De geschetste risico's kunnen een stevige financiële impact hebben. De beheersmaatregelen zijn er op gericht de risico's te verkleinen, of de mogelijkheden om de impact te beperken te

vergroten. De aansluiting van het zorgaanbod op de vraag, maar ook de afhankelijkheid van samenwerkingsverbanden leveren financiële risico's op, bijvoorbeeld in de vorm van ongefincierde zorg. Hierop is eventueel bijsturing mogelijk als de impact te groot dreigt te worden. Voor de benoemde risico's met betrekking tot beschikbaarheid van personeel en vrijwilligers is er zowel impact op kosten als op de opbrengsten. De noodzaak tot een efficiënte en effectieve inzet van beschikbaar personeel, vrijwilligers mantelzorg wordt gestimuleerd door programma's vanuit het gedachtegoed van positieve gezondheid.

Op operationeel niveau worden risico's met betrekking tot compliance gezien, maar ook met betrekking tot juistheid, volledigheid en rechtmatigheid van gedeclareerde zorg. Zowel op financiële impact als op impact op de kwaliteit van zorg is de acceptatie hier minimaal. Door monitoring binnen de AO/IC cyclus en door inzet van kwaliteitsinstrumenten wordt gemonitord op de risico's en worden beheersmaatregelen ingezet.

In 2024 zijn voorbereidingen getroffen om tot integraal risicomanagementbeleid te komen, hetgeen begin 2025 wordt afgerond.

De uitgangspositie van ZONL is ultimo 2024 voldoende om financiële tegenslagen op te kunnen vangen. Voor de komende jaren is de risicobereidheid mede afhankelijk van de marges m.b.t. liquiditeit, ratio's et cetera. De mate waarin mitigerende maatregelen noodzakelijk worden geacht zal daarmee wijzigen.

De uitvoering van het masterplan huisvesting vraagt de nodige extra investeringen en financieringen. De financiële instrumenten waar ZONL gebruik van maakt zijn de handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financierings-verplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. ZONL gebruikt geen afgeleide financiële instrumenten (derivaten). De risico's die ZONL loopt op de gebruikte financiële instrumenten zijn de risico's van oninbaarheid en de renteschommelingen ten aanzien van de tegoeden en leningen. Deze risico's zijn bekend, worden gemonitord en waar nodig geacht gemitigeerd door middel van langjarige afspraken.

In 2024 is in dit kader het treasury-statuuat van ZONL geactualiseerd en eind 2024 is de treasury-commissie in werking gesteld.

7. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

7.1 Inleiding

De veranderingen in de maatschappij gaan in rap tempo. Het gaat dan uiteraard om de technologische ontwikkelingen zoals de ontwikkelingen door AI, maar ook de toenemende focus op duurzaamheid en vitaliteit vragen aandacht. Een grote verandering heeft te maken met de sterke behoefte naar eigen regie en aandacht voor gezondheid in plaats van aandacht voor ziekte. Voor ons als zorgaanbieder zijn dit ingrediënten voor de uitdaging van nu en de toekomst.

Urgentie voor ontwikkeling en vernieuwing is groot. Doordat de samenleving verandert, verandert de (toekomst van) zorg ook. Dit is niet nieuw, dit is een proces dat al jaren gaande is. Er is allerlei onderzoek dat inzicht geeft in maatschappelijk gedrag en de onderliggende behoeftes en drijfveren door de jaren heen. Wat hieruit kan worden opgemaakt, is dat we een verandering zien in de mentale gesteldheid van de maatschappij. Op basis van zeer uitgebreide kennis over het verleden, zijn we bovendien in staat om trends en ontwikkelingen te voorspellen. Uit divers onderzoek blijkt dat gedrag en de onderliggende behoeftes enorm gaan veranderen ten opzichte van de afgelopen 25 jaar. De urgentie voor ontwikkeling en vernieuwing is dus lang niet zo hoog geweest als nu.

ZONL is als organisatie sterk verwant met de eerste pioniers in het nieuwe land, daarom zijn we ambitieus en stellen we hoge eisen aan ons werk. De drive om in deze tijd van verandering het verschil te maken is groot.

7.2 Regionale samenwerking

In 2024 is in het kader van de uitvoeringsagenda Wonen, Welzijn en Zorg (WOZO) in alle gemeentes waar ZONL zorg verleent gestart met onderzoek dat is gericht op het realiseren van een toekomstbestendige infrastructuur, aangepast aan de behoeften van verschillende doelgroepen. Deze agenda bouwt voort op bestaande beleidsdocumenten zoals die per gemeente beschikbaar zijn. Voor de Noordoostpolder zijn dat de gemeentelijke Woonvisie Noordoostpolder en het Manifest Sociaal Domein. De op de respectievelijke gemeenten gerichte onderzoeken worden begeleid door het Bureau Companen. Naast de gemeenten zijn ook de provincies betrokken (Overijssel en Flevoland). De belangrijkste uitdagingen zijn het inspelen op de vergrijzing, het langer zelfstandig wonen van mensen met een zorgbehoefte, personeelskrapte in de zorg, en een toenemende verschuiving van zorg in instellingen naar ambulante zorg.

De opgave richt zich vooral op ouderen met een zorgvraag, maar ook andere kwetsbare groepen zoals dak- en thuislozen, mensen met psychiatrische of lichamelijke beperkingen, en verstandelijk gehandicapten worden meegenomen. Uit analyses blijkt een groeiende behoefte aan geclusterde en zorggeschikte woonvormen, evenals nultreden woningen. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om bestaande woningen beter geschikt te maken voor zorg

en sociale ontmoeting. Belangrijke aandachtspunten zijn toegankelijkheid, ontmoetingsmogelijkheden en het bevorderen van preventie en inclusie in woonomgevingen.

De samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties, welzijnsorganisaties, zorgkantoor en zorgaanbieders staat centraal. Gezamenlijke doelen worden gerealiseerd door prioritaire actielijnen zoals het ontwikkelen van een volwaardig aanbod aan nultreden en zorggeschikte woningen, het verbeteren van de bestaande woningvoorraad, en bewustwordingscampagnes gericht op gezond gedrag en verhuizen naar geschikte woningen. Voor ZONL is dit proces essentieel omdat het medebepalend is voor de keuzes die gemaakt gaan worden in het kader van de woonzorgvisie. De verwachting is dat het onderzoek en het maken van actieplannen in 2025 worden afgerond. Met het zorgkantoor is ZONL in overleg om te komen tot langere termijn afspraken om in partnerschap te komen tot afspraken om de transitie mogelijk te maken.

Steenwijkerland

ZONL participeert actief in de groep: Samen Gezond IJssel-Vecht. Deze groep is een samenwerkingsverband gericht op het bevorderen van gezondheid en welzijn in de regio IJssel-Vecht. Het initiatief richt zich op preventieve zorg, welzijnsverbetering en samenwerking tussen diverse partijen om een gezondere leefomgeving te creëren. De aanpak is integraal, waarbij aandacht wordt besteed aan zowel fysieke als mentale gezondheid, sociale participatie en een duurzame leefomgeving.

De ambitie van Samen Gezond IJssel-Vecht is om een structurele verbetering van de gezondheid van inwoners te realiseren door preventie, samenwerking en innovatie. Het doel is een inclusieve samenleving waarin iedereen de kans krijgt om gezond te leven, met aandacht voor gelijke kansen en een duurzame toekomst. Het initiatief wil bijdragen aan een regio waar bewoners zich gezond, veilig en betrokken voelen.

De manier waarop IJssel Vecht de samenwerking vormgeeft is niet op regio's gericht maar op onderwerp. Daarmee kiest IJssel-Vecht voor een andere benadering en een andere governance structuur dan de keuze die is gemaakt in Flevoland. Daar wordt meer gekozen voor een integrale sub- regionale aanpak. ZONL participeert binnen de regio op twee specifieke thema's: Gezond ouder worden en digitale samenwerking.

Daarnaast werkt ZONL in Steenwijkerland samen met Noorderboog en PVGZ op het terrein van zorginnovatie en wordt gewerkt aan samenwerking op het terrein van gezamenlijk opleiden van BBL-leerlingen. Dat laatste in samenspraak met de MBO-opleidingen in de regio. In 2025 zullen deze gesprekken leiden tot een daadwerkelijk aanbod.

Flevoland

Zorgzaam Flevoland is een beweging die in het voorjaar van 2024 is ontstaan vanuit het - Integraal Zorgakkoord (IZA) Regioplan. Met de start van Zorgzaam Flevoland is gekozen om de zorgtafel Flevoland op te heffen en naar een meer eenduidige overlegstructuur te

bewegen. Het doel is om een zorgzame en gezonde samenleving in Flevoland te realiseren, met de ambitie om gezondere inwoners te creëren in draagkrachtige gemeenschappen. De focus ligt op het verminderen van ziektes en het verschuiven van de aandacht van zorg naar gezondheid. Binnen deze beweging staat de transformatie van ondersteuning en zorg centraal. De gezondheid van de inwoners van Flevoland wordt hierbij als uitgangspunt genomen. Zorgzaam Flevoland zet zich in voor krachtige gemeenschappen en toegankelijke zorg en ondersteuning, vooral voor de mensen die dit het meest nodig hebben. Zorgzaam Flevoland is een samenwerkingsverband waarin diverse partijen uit de zorg- en welzijnssector, gemeenten en andere betrokken organisaties samenwerken om een zorgzame en gezonde samenleving in Flevoland te realiseren.

Zorgzaam Flevoland richt zich specifiek op drie regio's binnen Flevoland: Almere, Lelystad en de Noordelijk Flevoland. Voor elke regio wordt gezocht naar een integrale aanpak en een regionale governance die naar verwachting helpend is om sneller te handelen en "dichterbij" te organiseren. In iedere regio wordt rekening gehouden met de unieke behoeften en uitdagingen van de lokale gemeenschappen, zodat de ondersteuning en zorg optimaal aansluiten bij wat inwoners nodig hebben. ZONL is actief deelnemer in dit overleg. Voor de regio Noordelijk Flevoland wordt gewerkt aan een snelle toets vanuit de samenwerking: "Gezond op Urk" en het samenwerkingsverband dat is ontstaan in verband de ontwikkeling van de zorgtransitie Noordoostpolder. Vanuit beide gemeentes hebben partijen de handen ineengeslagen om de zorgtransitie gezamenlijk vorm te geven. Als antwoord op de behoefte om de samenwerking en samenhang van zorg toekomstbestendig te maken.

De VVT-organisaties in Flevoland werken aan plannen om de inhoudelijke samenwerking en digitaliseringsagenda vorm te geven. Naar verwachting zullen daarover in 2025 nadere afspraken worden gemaakt. In gezamenlijkheid wordt er gewerkt aan het structureel opleiden van Specialisten Ouderen Geneeskunde, Gedragsdeskundigen en Verpleegkundig Specialisten.

Op Urk wordt samengewerkt met Philadelphia, Triade Vitree en Patrimonium. Meer hierover is te lezen in paragraaf 7.3.

7.3 Wonen en werken in de toekomst

De opdracht die we ons hebben meegegeven, heeft in 2024 geleid tot een aantal projecten met een grote omvang en belang voor de zorg in de toekomst.

Met betrekking tot het thema wonen en werken in de toekomst, is een lange termijn huisvestingsplan geformuleerd. In 2024 is een herbezinning op dit plan gestart en zal begin 2025 leiden tot een aangepast huisvestingsplan. In 2024 zijn een aantal vastgoedprojecten gerealiseerd.

Golfslag

In de gemeente Noordoostpolder is door een projectontwikkelaar alles in gereedheid gebracht voor de start van Golfslag. Golfslag is een markant gebouw in Emmeloord en is geschikt

gemaakt voor toekomstbestendig en duurzame verpleeghuiszorg in de toekomst. ZONL huurt er een verpleeghuisafdeling voor totaal 48 cliënten en biedt tevens VPT-zorg voor 25 bewoners in de nieuwe appartementen in het gebouw. In de overgangsfase is er nog een aantal bewoners die zorg inclusief verblijf ontvangen. Tevens is er een wijkgerichte ontmoetingsruimte ingericht en actief. Bij dat laatste initiatief zijn de gemeente Noordoostpolder en Welzijn betrokken. De bouw is in december 2023 afgerond en de bewoners van Wittesteijn zijn begin 2024 verhuisd naar de nieuwe locatie.

Het Erf

Op Urk is in 2022 gestart met de bouw van 'Het Erf'; een samenwerking tussen Stichting Philadelphiazorg, Stichting Patrimonium, Stichting Triade Vitree, ZONL en de gemeente Urk. Deze bijzondere samenwerking heeft geleid tot de bouw van een nieuw centrumgebied in de nieuwe wijk in de Zeeheldenbuurt op Urk. Bijzonder is ook de samenwerking tussen betrokken instellingen - een ontmoetingsruimte is gecreëerd voor de nieuwe wijk op één van de nieuwe locaties van ZONL binnen 'Het Erf'. De bouw is afgerond voor de zomer van 2024, zodat de bewoners zijn na de zomer verhuisd naar nieuwe locatie 'Baron van Ghentlaan' op Het Erf.

De Zaaier

Het aanbod voor de locatie De Zaaier in Blokzijl is geëvalueerd. Besloten is om deze kleine locatie te sluiten ingaande 1 september 2024. Met de bewoners en de families zijn goede afspraken gemaakt over een alternatieve woonplek, het betrokken personeel is ondergebracht bij andere onderdelen van ZONL. Twee medewerkers hebben gekozen voor een betrekking buiten ZONL. Met de verhuurende partij zijn goede afspraken gemaakt waardoor ook de huur van het pand per 1 januari 2025 is gestopt.

Steunpunt Ens

ZONL was eigenaar van een kleine steunpunt-locatie in Ens. Deze is in december overgedragen aan Mercatus die er een woning van zal maken.

VPT en MPT

Een belangrijke ontwikkeling in de realisatie van nieuw aanbod is gericht op zorg thuis. We zijn gestart met realisatie van 4 VPT teams: Urk, Steenwijkerland en Noordoostpolder en geclusterd in de nieuwe locatie Golfslag. De vraag naar dit aanbod is groeiende. We verwachten in 2025 nieuwe teams te starten met dit aanbod. Met Zilveren Kruis wordt gesproken over doorontwikkeling van het aanbod Scheiden Wonen/Zorg en worden voorbereidingen getroffen voor domein overstijgende financiering.

7.4 Duurzaamheid

In het huidige koersplan is benoemd dat duurzaamheid een belangrijk thema is waar we als ZONL op in willen steken. In 2023 zijn de doelstellingen op het vlak van duurzaamheid bepaald en vastgesteld. Een enthousiaste projectgroep is met deze doelstellingen aan de slag gegaan.

Dat heeft in 2024 onder andere geleid tot een projectopdracht, projectplan en een bijbehorende planning.

In 2024 heeft de projectgroep nagedacht over duurzame veranderingen binnen ZONL. Een enorme uitdaging, want met zoveel locaties, cliënten en medewerkers vraagt dit om een organisatiebrede aanpak.

De impact is groot, omdat we zoveel mensen bereiken, kunnen we echt een verschil maken. We richten ons als organisatie op bewustwording: simpele acties zoals lichten uitdoen en de thermostaat iets lager zetten maken al een verschil. Daarnaast zijn er concrete projecten die duurzaamheid stevig op de kaart zetten. We zijn gestart met een pilot voor E-bikes en alle nieuwe locaties zijn (en worden) voorzien van zonnepanelen, warmtepompen en laadpunten voor elektrische voertuigen.

Verder is er in 2024 gewerkt aan het inzichtelijk maken van de vereisten voor certificering voor de Milieuthermometer Zorg. Voor al deze vereisten is een planning gemaakt en worden acties uitgezet om in 2025 voor daadwerkelijke certificering te gaan. Daarnaast wordt duurzaamheid als thema steeds meer gekoppeld aan andere (beleid)onderwerpen. Zoals dat betreft bij de duurzame inzetbaarheid van medewerkers als ook duurzaamheid als inkoopcriteria.

Daarnaast zal duurzaamheid opnieuw een belangrijk thema blijven in de nieuw te ontwikkelen missie, visie en strategie van ZONL voor 2025 en de komende jaren.

7.5 Sociale innovatie en Zorgtechnologie

In verband met de doorontwikkeling van de cliëntreis zijn binnen ZONL twee grote bewegingen opgestart die zich richten op de sociale innovatie en ontwikkelingen in verband met de doorgaande mogelijkheden voor de inzet van zorgtechnologie.

Vensters naar de Toekomst

Een visie op duurzaam woon-leefklimaat met focus op ontwikkeling binnen de intramurale zorg. In april 2024 werd het projectplan 'Vensters naar de Toekomst' definitief vastgesteld. Dit initiatief beoogt een fundamentele transformatie van het woon-leefklimaat binnen de waardeketen Wonen, Zorg en Behandeling (WZeB), met de kernwaarden positieve gezondheid, leefplezier, en zelfregie als uitgangspunt. Het project bouwt voort op eerdere successen, zoals 'Vensters van Kwaliteit (2018-2020), en introduceert innovatieve oplossingen om een toekomstbestendige zorgomgeving te realiseren.' De cliëntreis en het gedachtegoed Positieve Gezondheid zijn leidraad.

Het project streeft ernaar medewerkers en bewoners optimaal te ondersteunen. Medewerkers worden gestimuleerd te handelen vanuit een hernieuwde visie, met aandacht voor werkplezier en efficiëntie. Tegelijkertijd ervaren bewoners en hun netwerk meer zelfstandigheid, vitaliteit en leefplezier door inzet van reablement, community care en zorgtechnologie. Deze aanpak

wordt geborgd door een vernieuwde functiemix, ondersteunende capaciteitsmanagement-tools en ontzorgplezier.

Het project wordt uitgevoerd in fases, ondersteund door externe coaches en een strategisch adviesteam. De implementatie omvat werken aan culturomslag: Van "zorgen voor" naar "bijdragen aan" door middel van reablement en community care. Daarnaast de invoering van slimme technologieën zoals de slimme bril en geavanceerd incontinentiemateriaal. Voor de ontwikkeling van de medewerkers wordt gewerkt aan scholing en aanpassing van het functiehuis om werkdruk te verlagen en regeldruk te verminderen. Het programma omvat een actieve deelname van teammanagers, cliëntenraden en adviesraden om draagvlak te creëren en implementatie te faciliteren.

De kern van het succes ligt in een gezamenlijke inspanning van medewerkers, teammanagers en ondersteunende diensten. Randvoorwaarden zoals tijd, budget en mandaat zijn cruciaal. De voortgang wordt nauwgezet gemonitord en er wordt flexibel ingespeeld op uitdagingen. "Vensters naar de Toekomst" staat voor een zorgomgeving waarin bewoners en medewerkers centraal staan. Door het stimuleren van eigen regie en het verlagen van werkdruk wordt een duurzame, inclusieve en kwalitatief hoogwaardige zorgcultuur gecreëerd. Dit project biedt een inspirerend perspectief voor de zorgsector en laat zien hoe innovatie en betrokkenheid hand in hand gaan in de weg naar de toekomst.

Anders kijken, denken, doen. Zorg Thuis.

In 2024 heeft ZONL zich actief ingezet voor de transformatie naar een toekomstbestendig zorglandschap binnen de wijk. De organisatie heeft met haar programma *Anders kijken, denken, doen!* concrete stappen gezet om passende zorg toegankelijk te houden voor een breed scala aan cliënten. Dit programma richt zich op het bevorderen van Positieve Gezondheid, onder andere door scholing en het gebruik van de vijf-vragen-wijzer als praktisch instrument. Ook innovatie speelde een belangrijke rol, bijvoorbeeld door de implementatie van virtuele thuiszorg en de uitbreiding van het Volledig Pakket Thuis (VPT)-aanbod. De focus lag daarnaast op een efficiënte en effectieve inzet van zorgmiddelen. Er werd gestuurd op productiviteit, een gezonde inzetmix en een reductie van het ziekteverzuim, dat werd teruggebracht van 10,5% naar 5,7%. Verder heeft ZONL bijgedragen aan wijkgerichte initiatieven, waarbij de samenwerking tussen medische en sociale domeinen werd versterkt. Ook op het gebied van specialistische zorg aan huis, zoals oncologische behandelingen, zijn nieuwe stappen gezet.

Vooruitkijkend naar 2025 blijven innovaties en samenwerking prioriteit. De organisatie zet in op versterking van de beschikbaarheid en bereikbaarheid van verpleegkundigen. Ook worden technologische hulpmiddelen verder ontwikkeld, zoals spraakgestuurd rapporteren en de uitbreiding van virtuele thuiszorg. Een belangrijk doel is de verplaatsing van zorg vanuit ziekenhuizen naar de thuissituatie, met nadruk op behandelingen zoals infusiotherapie. ZONL neemt hierin een verbindende rol aan door nauwer samen te werken met huisartsen en andere zorgverleners. Daarnaast werkt ZONL aan nauwe samenwerking met sociale wijkteams vanuit

verschillende gemeenten. Door middel van initiatieven zoals welzijn op recept worden inwoners naar het sociale domein verwezen, wat bijdraagt aan preventie en vroegtijdige ondersteuning. Dit sluit aan bij de bredere ambitie om community care te bevorderen en zorgvraag te voorkomen.

In 2024 zijn voor het komende jaar met tien zorgverzekeraars contracten afgesloten, waaronder een meerjarige afspraak met Zilveren Kruis. Deze afspraken benadrukken vertrouwen in ZONL als partner in het toegankelijk houden van zorg, waarbij eenvoud en flexibiliteit in bekostiging centraal staan. Dit stelt zorgprofessionals in staat om de juiste middelen en expertise in te zetten zonder belemmering.

Toch zijn er uitdagingen. De arbeidsmarkt, zowel in kwantiteit als kwaliteit, blijft een knelpunt. Ook de transformatie naar toekomstbestendige zorg vraagt om een gezamenlijke inspanning van alle partners in het zorglandschap. ZONL erkent dat samenwerking hierin onmisbaar is. Met deze aanpak wil ZONL niet alleen bijdragen aan innovatie en verbetering in de zorg, maar ook aan het behoud van een duurzaam en toegankelijk zorgsysteem voor de toekomst.

7.8 Research & Development

Met de stap naar innovatie en data gedreven werken én met het streven naar excellente zorg zoals benoemd in het Koersplan, wordt gebruik van onderzoek als stap naar verdere ontwikkeling belangrijker. Met onder andere de inzet van studenten hebben diverse (afstudeer) onderzoeken plaatsgevonden die allen bijdragen aan diverse aspecten rond de (organisatie van) zorg.

De onderzoeken die in 2024 hebben plaatsgevonden:

1. Onderzoek naar het bestel- en leveringsproces van medische hulpmiddelen van Mediq
2. Onderzoek naar de psychologische veiligheid van stagiaires
3. Onderzoek naar de leercultuur
4. Onderzoek naar de inzet van de Zalto gesprekken
5. Onderzoek naar een social media kanaal
6. Actiever gebruik bevorderen van Instagram-kanaal JGZ
7. Advies omtrent het meer vormgeven van ouderenbetrokkenheid
8. Advies omtrent opstellen en implementeren van diversiteit- en inclusiebeleid
9. Inzet social media in de employer branding strategie
10. Onderzoek naar hoe achterliggende psychosociale behoeften van ouders van 0-4 jaar beter in beeld kunnen worden gebracht
11. Seksualiteit en intimiteit vanuit psychologisch perspectief
12. Wijkverpleging: Zinnvolle zorg op maat in de thuissituatie
13. Brancheproject Zingeving (ZONMW)
14. Praktijkonderzoek: Variatie indicatiestelling wijkverpleegkundigen
15. Studie loopgedrag TU
16. Wondzorgapp Ons Nedap
17. Procesbeschrijving VPT (van in zorg komen tot aan wonen in een zorgcomplex)

18. "Advanced Care Planning (ACP) (proactieve zorgplanning)
19. Praktijkgericht onderzoek (probleemanalyse) over proactieve zorgplanning bij verpleeghuisbewoners met gevorderde dementie
20. Implementatie IDDSI-raamwerk; aanpassen van eten en drinken voor cliënten met slikproblemen

8. Verslag van de Raad van Commissarissen

8.1 Samenstelling en bezoldiging

De Raad van Commissarissen (RvC) van Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL) bestaat volgens de statuten uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. Er is gekozen voor een compacte RvC van in beginsel vijf leden. De kleine omvang is efficiënter en de samenwerking is eenvoudiger te organiseren.

De RvC kende in 2024 vier commissies met het voorzitterschap verdeeld over de leden, te weten: de remuneratiecommissie, de commissie Financiën, de commissie Kwaliteit en Wonen en de commissie HRM (Personele zaken).

In 2024 was de samenstelling als volgt:

- Jos van Vliet
Benoemd tot 13-01-2025, niet herbenoembaar
Voorzitter RvC, lid remuneratiecommissie en lid commissie financiën
- Hessiëlle Kerkhoff
Benoemd op voordracht van de Centrale Cliëntenraad tot 1-10-2026, niet herbenoembaar
Vicevoorzitter RvC, voorzitter commissie kwaliteit en wonen, lid commissie HRM
- Karin Kranendonk
Benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad tot 1-1-2026, niet herbenoembaar
Voorzitter remuneratiecommissie, voorzitter commissie HRM
- Hsia Ping Lou
Benoemd tot 6-10-2026, herbenoembaar
Lid commissie kwaliteit en wonen
- Adriana Romkema
Benoemd tot 28-02-2027, herbenoembaar
Voorzitter commissie financiën

Vanwege het vertrek van Jos van Vliet per 2025 is in de interne evaluatie gesproken over de werving van een nieuw lid en/of voorzitter. De RvC heeft besloten zelf te werven binnen de regio omdat regionale kennis en binding belangrijker wordt nu samenwerking in de zorg meer aandacht krijgt. Er zijn twee nieuwe leden geworven: een voorzitter, Jan Meems, en een lid met financieel en bedrijfsvoeringprofiel, Marinus Zandvoort. De uitbreiding van de RvC is tijdelijk, met het vertrek van Karin Kranendonk en Hessiëlle Kerkhoff in 2026 zal worden gezocht naar slechts één vervanger voor beiden. Met de Centrale Cliëntenraad is afgesproken dat de voordracht vanuit de CCR overgaat van Hessiëlle Kerkhoff naar Hsia Ping Lou. Daarmee kan in 2026 een lid op voordracht van de Ondernemingsraad geworven worden. Naast voorbereiding op wisseling in de samenstelling van de RvC heeft de RvC besloten een ervaringsplek voor toekomstige toezichhouders open te stellen. Heleen Dijksterhuis is benoemd op deze plek en heeft heel 2024 meegelopen met de RvC en zijn activiteiten.

De bezoldiging van de RvC is gebaseerd op klasse VI van de WNT. De bedragen zaten onder de norm van de NVTZ van 80% van het maximum.

8.2 Onafhankelijkheid en werkwijze

Alle commissarissen zijn onafhankelijk en kunnen ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur (RvB) en andere organen onafhankelijk functioneren. Dat is geborgd in de statuten. In 2024 is geen sprake geweest van (transacties met) tegenstrijdige belangen waarbij een lid van de RvC of RvB betrokken is geweest. De commissarissen hadden in 2024 de volgende nevenfuncties:

Naam	Nevenfuncties	Zakelijke relatie met ZONL
Jos van Vliet	Eigenaar Yokan Advies	Nee
Hessiëlle Kerkhoff	Eigenaar De Waerdmeester	Nee
	Lid Raad van Commissarissen Huize Wezup	Nee
	Lid Raad van Toezicht Psycho Praktijk-Harderwijk-Emmeloord	Nee
Karin Kranendonk	Eigenaar Krachtige Kwaliteiten, loopbaancoaching	Nee
	Lid Rotary club Steenwijk	Nee
Hsia Ping Lou	Transitiemanager en kwartiermaker MGZ Vanboeijen (tot september 2024)	Nee
	Sectormanager Advies, behandeling en consult Vanboeijen (per september 2024)	Nee
Adriana Romkema	Lid RvT Zorgcentrum het Bildt	Nee
	Ledenraadslid KNVB	Nee

De RvC werkt volgens de uitgangspunten van de Zorgbrede Governancecode en de daaruit voortgekomen reglementen. De formele kaders voor ons toezicht, worden gevormd door wet- en regelgeving, de Governance Code, de statuten en de interne reglementen. Naast dat de RvC zelf volgens deze kaders werkt, houdt hij ook toezicht op dat ook door de organisatie binnen de kaders van de vastgestelde beleids- en jaarplannen wordt gewerkt.

De RvC heeft doorgaans zesmaal per jaar een algemene vergadering, zo ook in 2024.

Naast deze reguliere vergaderingen hebben ook de verschillende commissies meerdere malen overleg gehad met de bestuurder. In de commissie financiën wordt de bestuurder vergezeld door de concern controller. Daarnaast heeft ook de voorzitter van de RvC door het jaar heen nog regelmatig een bilateraal overleg met de bestuurder. In 2024 is het besluit om de commissies HRM en kwaliteit en wonen te vervangen verder uitgewerkt in een visie op toezicht en toetsing, een werkwijze toezicht en concreet gemaakt in het document programmatisch toezicht 2024-2025. De RvC wil vanuit de visie van ZONL integraal en proactief toezicht uitvoeren en bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. De individuele leden zullen meer zichtbaar zijn in de organisatie

8.3 Kwaliteit van het toezicht

De RvC werkt langs diverse lijnen aan de kwaliteit van het toezicht. De eerste lijn is deskundigheidsbevordering door deelname aan leergangen, bijeenkomsten of cursussen. Daarbij wordt er altijd verslag gedaan aan de andere leden van de RvC.

De tweede lijn is verdieping van het toezicht op de organisatie. Allereerst door overleggen met de medezeggenschapsraden. Bij de Ondernemingsraad sluiten twee RvC-leden twee keer per jaar aan bij zogenaamde artikel 24-overleggen. Bij de Centrale Cliëntenraad wordt door een ander duo ook twee keer per jaar aangesloten bij het overleg met de bestuurder. Met de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) is afgesproken eens per jaar aan te sluiten. De tweede manier om het toezicht te verdiepen is in gezamenlijke themabijeenkomsten met het management en de medezeggenschapsraden. Als derde lopen individuele leden van de RvC regelmatig mee in het primaire proces, vaak gecombineerd met een gesprek met het lokale management. Ook hier wordt altijd een verslag gemaakt voor de andere RvC-leden.

In december 2024 heeft de jaarlijkse evaluatie conform schema plaatsgevonden. Aan de hand van een vooraf ingevulde enquête is gesproken over het eigen functioneren. Er is een sterke basis in het toezichthouderschap. De RvC is zorgvuldig, zelfkritisch, zelf reflecterend en betrokken. De nieuwe wijze van programmatisch toezicht is in opstartfase en vraagt nog verdere verdieping. Daarbij is bijvoorbeeld invloed vanuit de voltallige RvC op agendavoering een aandachtspunt.

8.4 Belangrijke ontwikkelingen

De voornaamste onderwerpen waar de RvC in 2024 over heeft gesproken met de bestuurder en het management betreffen de cliëntreis en ontwikkelingen in de zorg, huisvesting en de interne organisatie.

Binnen de cliëntreis en de ontwikkelingen op het gebied van zorg is een verschuiving gaande. Met de programma's Anders kijken, denken, doen en Vensters naar de Toekomst wordt gewerkt aan de zorg van vandaag en morgen. Om de zorg toekomstbestendig te maken is een andere kijk op zorg nodig. ZONL werkt daarbij vanuit het gedachtegoed Positieve Gezondheid. Daarin zijn in 2024 mooie stappen gemaakt door de organisatie. Bij toekomstbestendigheid gaat het ook om beschikbare medewerkers en de kansen die digitalisering biedt.

Ook is in het kader van de cliëntreis gekeken naar het portfolio, het aanbod van ZONL. Er is onderzoek gedaan naar Jeugd en Maatschappelijke Ondersteuning wat ertoe geleid heeft deze dienstverlening niet meer aan te bieden vanuit ZONL en over te dragen naar andere

regionale partners. Daarmee is het portfolio meer gecentreerd naar Wonen, Thuis en Herstel. In 2023 is gestart met het aanbod VPT, dit is uitgebreid in 2024.

Verder is gesproken over samenwerkingsverbanden en de rol van ZONL. Specifiek is gesproken over de samenwerking binnen voorheen Het Vlie⁴ en de ontwikkelingen in samenwerking Noordelijk Flevoland.

Uiteraard heeft de RvC gesproken over de wisselingen in huisvesting. De verkoop van Wittesteijn en de verhuizing van Wittesteijn naar Golfslag en van 't Kompas naar de Baron van Ghentlaan. Twee nieuwe toekomstbestendige locaties. Verder is gesproken over het sluiten van locatie De Zaaier in Blokzijl. En over de toekomstige huisvestingsplannen en bijbehorende financieringsvraagstukken. De RvC heeft goedkeuring gegeven aan vaststelling van een nieuw treasury-statuuut.

Op het gebied van de interne organisatie heeft de RvC met de bestuurder gesproken over de doorontwikkeling van de besturingsfilosofie. Dit krijgt onder andere vorm in de Organisatiereis⁵ waarbij gewerkt wordt aan de samenwerking en samenhang binnen de organisatie. Ook heeft de RvC deelgenomen aan een begeleide sessie voor de ontwikkeling van de nieuwe missie en visie van ZONL.

Er is verkennend gesproken over IT, data en dataveiligheid en de strategische risico's op dit gebied. De RvC constateert dat de organisatie zich op dit, steeds belangrijker wordend, onderwerp stevig ontwikkelt.

Het thema duurzaamheid komt steeds hoger op de agenda te staan. Omdat dit een breed thema betreft dat in alle aspecten van de organisatie terugkomt, heeft de RvC hierover gezamenlijk een webinar gevolgd. Een goede ondergrond om dit thema verder in de organisatie te verdiepen.

Uitdagingen

In het snel veranderende zorglandschap ziet de RvC verschillende uitdagingen voor de organisatie. In 2025 richt de RvC zich in zijn toezicht daarom op de volgende drie thema's:

1. **Zorg voor patiënten en personeel**

Dit thema gaat over het invoeren van het gedachtegoed van positieve gezondheid in de hele organisatie, zowel in de zorg voor patiënten als in de aandacht voor vitale medewerkers. De omslag van 'zorgen voor' naar 'bijdragen aan', en over verzuimbeleid en -preventie. De congruentie tussen de benadering van cliënten en van medewerkers. Vitaliteit als richting.

2. **Duurzaamheid**

Vanwege andere prioriteiten heeft ZONL tot nu toe 'slechts' voldaan aan de minimale voorwaarden voor duurzaamheid. Voor de komende jaren zal duurzaamheid in toenemende mate hoger op de agenda komen. Als maatschappelijke organisatie dragen we de verantwoordelijkheid om te werken aan bewuster handelen die niet aan het toeval wordt overgelaten.

⁴ Besloten is de titel Het Vlie niet meer te gebruiken.

⁵ Zie beschrijving eerder in het bestuursverslag.

3. Ketensamenwerking

De (financiële en personele) druk op de zorg neemt de komende tijd zoveel toe dat er nieuwe zorgarrangementen zullen komen. Deze zullen vrijwel zeker geografische begrensd en juist over de grenzen van organisatie heen worden georganiseerd. ZONL heeft daarin een vanzelfsprekende rol te spelen als grote (grootste) zorgaanbieder in de gemeenten binnen het verzorgingsgebied.

8.5 Tot slot

Ook in 2024 heeft de ZONL organisatie weer op een goede en betrokken wijze uitvoering weten te geven aan haar missie. Door samen met haar cliënten en diens omgeving het mogelijk te maken dat die zorg gegeven wordt, die ook echt nodig is. Die van waarde is. Een uitdagende opgave en één waarvan wij, als Raad van Commissarissen, het afgelopen jaar hebben gezien dat alle medewerkers, het management en de bestuurder zich hiertoe met volle overtuiging hebben ingezet. Wij hebben dit proces met aandacht gevolgd, bevestigd en waar nodig ondersteund, zodat ZONL haar ambities kan waarmaken.

Onze dank gaat dan ook uit naar al onze belanghebbenden voor het door hen gestelde vertrouwen in ZONL. Dezelfde woorden van dank en waardering gaan ook uit naar alle medewerkers van ZONL. Zij zijn het hart van de organisatie, met aan het roer een bevlogen directieteam en bestuurder. Als Raad van Commissarissen kijken we dan ook met vertrouwen naar de toekomst en blijven we ons inzetten om de organisatie te ondersteunen en -waar nodig- scherp te houden.

Jaarrekening



9.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

9.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2024
 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2024 €	31-dec-2023 €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		24.247.075	14.914.989
2. machines en installaties		7.292.610	2.296.186
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		4.136.113	2.586.343
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		837.958	11.881.661
5. niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		-	-
Totaal materiële vaste activa		<u>36.513.756</u>	<u>31.679.178</u>
B Vlottende activa			
I Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	2	622.503	746.222
II Vorderingen	3		
1. op handelsdebiteuren		687.340	774.566
2. overige vorderingen		4.396.118	3.501.988
3. overlopende activa		39.283	83.223
Totaal vorderingen		<u>5.122.742</u>	<u>4.359.777</u>
III Liquide middelen	4	17.455.049	13.014.058
C Totaal activa		<u>59.714.050</u>	<u>49.799.234</u>
PASSIVA			
D Groepsvermogen	5		
I Kapitaal		228	228
II Bestemmingsreserves		-	2.430.721
III Bestemmingsfondsen		9.356.713	7.874.485
IV Overige reserves		16.527.716	9.172.324
Totaal groepsvermogen		<u>25.884.657</u>	<u>19.477.758</u>
E Voorzieningen	6		
1. overige		1.361.513	1.588.722
Totaal voorzieningen		<u>1.361.513</u>	<u>1.588.722</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	7		
1. schulden aan banken		14.468.495	13.300.738
Totaal langlopende leningen		<u>14.468.495</u>	<u>13.300.738</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	8		
1. schulden aan banken		3.695.263	865.841
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		657.720	1.103.125
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		1.100.427	1.233.110
4. schulden ter zake pensioenen		1.348.130	645.788
5. overige schulden		10.175.618	9.156.031
6. overige passiva		1.022.226	2.428.121
Totaal kortlopende schulden		<u>17.999.384</u>	<u>15.432.016</u>
H Totaal passiva		<u>59.714.050</u>	<u>49.799.234</u>

9.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:					
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11				
Zorgverzekeringswet		24.084.875		24.398.272	
Wet langdurige zorg		59.076.956		51.113.467	
Jeugdwet		22.590		42.371	
Baten uit onderaanneming		181.593		195.444	
			83.366.014		75.749.554
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12		6.946.030		5.536.352
Netto omzet			90.312.045		81.285.905
Overige bedrijfsopbrengsten	13	5.594.025		2.402.072	
			5.594.025		2.402.072
Som der bedrijfsopbrengsten			95.906.070		83.687.977
BEDRIJFSLASTEN:					
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	14	3.441.750		3.196.297	
Lonen en salarissen	15	48.331.630		45.306.020	
Sociale lasten	15	8.319.046		7.649.202	
Pensioenlasten	15	4.060.735		3.796.748	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	16	2.138.551		2.043.348	
Overige bedrijfskosten	17	22.809.292		20.095.690	
Som der bedrijfslasten			89.101.004		82.087.306
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18	(99.102)		13.125	
Rentelasten en soortgelijke kosten	18	497.268		217.620	
			398.166		230.745
RESULTAAT VOOR BELASTING			6.406.900		1.369.926
Belastingen			-		-
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			-		-
RESULTAAT BOEKJAAR			6.406.900		1.369.926
RESULTAATBESTEMMING					
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			2024		2023
			€		€
Toevoeging/onttrekking:					
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten			2.363.981		1.299.293
Algemene / overige reserves			4.042.919		70.633
			6.406.900		1.369.926

9.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			6.805.066		1.600.672
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	16	2.138.551		2.043.348	
- mutaties voorzieningen	6	-227.208		-110.879	
- boekresultaten afstoting vaste activa		-4.002.427		0	
			-2.091.085		1.932.469
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	2	123.719		-10.577	
- vorderingen	3	159.558		-212.277	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	3	-922.523		626.311	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	-262.054		1.743.147	
			-901.300		2.146.604
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			3.812.681		5.679.745
Ontvangen interest	18	99.102		-13.125	
Betaalde interest	18	-497.268		-217.620	
			-398.166		-230.745
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			3.414.514		5.448.999
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	1	-8.399.974		-10.880.998	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	5.429.272		71.099	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.970.702		-10.809.899
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen		4.810.937		6.000.000	
Aflossing langlopende schulden	7	-813.759		-716.438	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			3.997.179		5.283.562
Mutatie geldmiddelen					
			4.440.991		-77.337
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		13.014.057		13.091.394
Stand geldmiddelen per 31 december	4		17.455.049		13.014.057
Mutatie geldmiddelen			4.440.991		-77.337

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is via de indirecte methode samengesteld.

9.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen, Stichting Bouw en Beheer, en Schokkerbrink B.V. behoren tot de Zorggroep Oude en Nieuwe Land. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land, welke statutair (en feitelijk) gevestigd is op Smeden 5 te Emmeloord, en is geregistreerd onder Kvk-nummer 39084589. De financiële gegevens van bovengenoemde instellingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land. De belangrijkste activiteiten zijn Verpleging, Verzorging, Thuiszorg, Geriatrische revalidatiezorg en Jeugdgezondheidszorg.

Verslaggevingsperiode

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

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.

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.

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

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover

- een deugdeijke juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Gebruik 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 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.

Operationele leasing

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens verwerkt van Zorggroep Oude en Nieuwe Land en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding wordt uitgevoerd. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende stichtingen en vennootschappen opgenomen:

- Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen, statutair gevestigd te Emmeloord;
- Stichting Bouw en Beheer, statutair gevestigd te Emmeloord;
- Schokkerbrink B.V., statutair gevestigd te Emmeloord;

Ten aanzien van de besloten vennootschappen is sprake van een 100% belang.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe land.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

Verbonden rechtspersonen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan: een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land is geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

9.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling 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.

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.

Activa en passiva

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 naar 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.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land.

Materiële vaste activa

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

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven op basis van economische levensduur. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afschreven. In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting. In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

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 afschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afschreven.

De volgende reguliere afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en -terreinen : 0 tot 20 %.
- Machines en installaties : 3 tot 25 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10 tot 33,3 %.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de jaarrekening 2024 hebben geen indicaties en/of omstandigheden voorgedaan die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden.

Financiële instrumenten

De instelling maakt, conform haar Treasury statuut, geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. In de jaarrekening van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De vervolgwaaarding is hierna per post toegelicht.

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

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten (en DBBC's)

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

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.

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

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen gepresenteerd. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de stichting is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve is geen verplichting en de stichting kan deze beperking opheffen. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is vastgesteld, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsfonds.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van gebeurtenissen in het verleden waarbij het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. De disconteringsvoet, waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele marktrente weer. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,4%. Voorgaand jaar was de disconteringsvoet 3,4%. Doordat de disconteringsvoet niet is gewijzigd zijn de voorzieningen hierdoor niet veranderd. Bij toepassing van waardering tegen contante waarde wordt de rentemutatie als interestlast verantwoord.

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

Voorziening uitgestelde beloning

Voorziening uitgestelde beloning vloeit voort uit de CAO VVT en wordt aangewend op het moment van de gebeurtenis zoals bijv. een jubileum. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening Regeling Vervroegde Uittreding

In de CAO VVT is een regeling opgenomen ten aanzien van het stoppen met werken na 45 dienstjaren. De regeling is voor mensen die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben. Daarnaast dient de werknemer de laatste 5 jaar werkzaam te zijn geweest op basis van een arbeidsovereenkomst bij een werkgever in de VVT-sector. Om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen stelt de werkgever een maandelijkse (gemaximeerde en geïndexeerde) uitkering vast die is gebaseerd op het laatstverdiende salaris van de medewerker aan het einde van het dienstverband tot maximaal het bedrag van de geldende RVU-drempelvrijstelling. Voor 2024 betreft dit € 2.182 per maand (2023: € 2.037 per maand per medewerker).

Schulden

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

9.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

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.

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.

Personele kosten

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

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten (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.

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

Ontslagvergoedingen

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

Pensioenen

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Zorggroep Oude en Nieuwe Land. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Zorggroep Oude en Nieuwe Land betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Pensioenen

Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In maart 2025 bedroeg de dekkingsgraad 110,2%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is verlaagd van 125% naar 111,8%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 5 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Zorggroep Oude en Nieuwe 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. Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

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 instelling 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.

Subsidies

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.

Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet en of Jeugdwet-omzet heeft Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. Met ingang van 2015 is als gevolg van de transitie een deel van de toenmalige AWBZ en ZVW zorg overgeheveld van de zorgkantoren respectievelijk de zorgverzekeraars naar de gemeenten. Als gevolg van deze decentralisatie en het feit dat er meerdere aanbieders binnen dit domein opereren, is er vanaf 2015 sprake van een bepaalde mate van omzet-onzekerheden.

Overeenkomstig de landelijke en gemeentelijke uitingen van de overheid heeft hierbij continuïteit van zorgverlening voorop gestaan. Dit heeft gevolgen die leiden tot inherente onzekerheden en schattingsrisico's wegens het hanteren van verschillende prestatieafspraken, zoals trajectfinanciering, offertetrajecten, subsidieregelingen, etc. Hieraan ligt een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per gemeente andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijds aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, zelfindicatie door medewerkers, e.d.).

Uitgangspunten Sociaal Domein

Voor de gemeenten Noordoostpolder en Urk zijn alle traject-financieringen en alle offertetrajecten integraal beoordeeld. Alleen door beschikkingen onderbouwde zorg is in de financiële verantwoording opgenomen.

Geconstateerde verschillen worden buiten het berichtenverkeer om gecorrigeerd.

Gelet op boven vermelde werkwijzen heeft de Zorggroep Oude en Nieuwe Land deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2025 of later.

9.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt zoals aanbevolen in de Richtlijn 655 Zorginstellingen een segmentatie van de winst- en verliesrekening gemaakt in de volgende segmenten Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen en Stichting Bouw en Beheer.

Bij de verdeling van de winst- en verliesrekening per operationele segment is aangesloten op de activiteiten van het segment.

9.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

9.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

9.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	31.679.178	22.912.627
Bij: investeringen	8.399.974	10.880.998
Af: afschrijvingen	2.138.551	2.043.348
Af: desinvesteringen	1.426.845	71.099
Boekwaarde per 31 december	<u>36.513.756</u>	<u>31.679.178</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.1.6.

Voor de gestelde zekerheden ten aanzien van de materiële vaste activa wordt verwezen naar paragraaf 9.1.7.

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2024	31-dec-2023
	€	€
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	622.503	746.222
Totaal onderhanden werk	<u>622.503</u>	<u>746.222</u>

Toelichting:

De onderhanden werk positie is de waarde van de DBC's met startdatum in 2024 die per 31 december 2024 nog niet zijn afgesloten. ZONL ontvangt geen voorschotten maar betalingen op basis van afgehandelde DBC's.

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

3. Overige vorderingen

De specificatie overige vorderingen is als volgt:

	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Overige vorderingen	3.681.684	2.589.767
Nog te ontvangen bedragen	714.434	912.222
Totaal overige vorderingen	<u>4.396.118</u>	<u>3.501.988</u>

Toelichting:

In de Overige vorderingen eind 2024 is een bedrag van € 1.753.915 (eind 2023 € 1.969.187) opgenomen voor nog te factureren bedragen. Deze vorderingen zijn in het opvolgende boekjaar afgerond.

Onder de overige vorderingen is begrepen € 1.039.523 (2023: € 117.000) inzake het financieringsverschil Wlz dat als volgt is te specificeren:

	2023	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	117.000	-	117.000
Financieringsverschil boekjaar	-	1.039.523	1.039.523
Correcties voorgaande jaren	663.682		663.682
Betalingen/ontvangsten	-780.682		-780.682
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>-117.000</u>	<u>1.039.523</u>	<u>922.523</u>
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>1.039.523</u>	<u>1.039.523</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

- a= interne berekening
 b= overeenstemming met zorgverzekeraars
 c= definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.039.523	117.000
- overige schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	<u>1.039.523</u>	<u>117.000</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	58.413.274	51.198.748
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	57.373.751	51.081.748
Totaal financieringsverschil	<u>1.039.523</u>	<u>117.000</u>

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Bankrekeningen	17.444.330	13.003.611
Kassen	10.719	10.446
Totaal liquide middelen	<u>17.455.049</u>	<u>13.014.058</u>

Toelichting:

De liquide middelen ad € 17.455.049 staan ter vrije beschikking van ZONL. De verstrekte zekerheden staan vermeld onder de langlopende schulden.

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

5. Groepsvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Kapitaal	228	228
Bestemmingsreserves	-	2.430.721
Bestemmingsfondsen	9.356.713	7.874.485
Algemene en overige reserves	16.527.716	9.172.324
Totaal eigen vermogen	<u>25.884.657</u>	<u>19.477.758</u>

Kapitaal

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	228	-	-	228
Totaal kapitaal	<u>228</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>228</u>

Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Kapitaal	228	-	-	228
Totaal kapitaal	<u>228</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>228</u>

Bestemmingsreserves

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve innovatie	318.767	-	(318.767)	-
Bouw- en renovatieprojecten	839.118	-	(839.118)	-
Bestemmingsreserve financieringswijziging	780.410	-	(780.410)	-
Bestemmingsreserves verkoop gebouwen thuiszorg/derden	492.426	-	(492.426)	-
Totaal bestemmingsreserves	<u>2.430.721</u>	<u>-</u>	<u>(2.430.721)</u>	<u>-</u>

Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve innovatie	318.767	-	-	318.767
Bouw- en renovatieprojecten	839.118	-	-	839.118
Bestemmingsreserve financieringswijziging	780.410	-	-	780.410
Bestemmingsreserves verkoop gebouwen thuiszorg/derden	492.426	-	-	492.426
Totaal bestemmingsreserves	<u>2.430.721</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.430.721</u>

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Bestemmingsfondsen

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	7.874.485	2.363.981	(881.752)	9.356.713
Totaal bestemmingsfondsen	7.874.485	2.363.981	(881.752)	9.356.713

Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Afschrijvingsreserve	-	0	-	-
Reserve aanvaardbare kosten	6.575.192	1.299.293	-	7.874.485
Totaal bestemmingsfondsen	6.575.192	1.299.293	-	7.874.485

Algemene en overige reserves

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene en overige reserves	9.172.324	4.042.919	3.312.473	16.527.716
Totaal algemene en overige reserves	9.172.324	4.042.919	3.312.473	16.527.716

Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene en overige reserves	9.101.691	70.633	-	9.172.324
Totaal algemene en overige reserves	9.101.691	70.633	-	9.172.324

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	6.406.900	1.369.926
Totaalresultaat van de instelling	<u>6.406.900</u>	<u>1.369.926</u>

6. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
Voorziening uitgestelde beloning	1.196.856	17.119	83.689	-	1.130.286
Voorziening Regeling Vervroegde Uitdiensttreding	391.866	-	-	160.638	231.227
Totaal voorzieningen	<u>1.588.722</u>	<u>17.119</u>	<u>83.689</u>	<u>160.638</u>	<u>1.361.513</u>

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

	<u>31-dec-2024</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	305.109
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.056.404
hiervan > 5 jaar	684.025

Toelichting voorziening uitgestelde beloning:

Voorziening uitgestelde beloning vloeit voort uit de CAO VVT en wordt aangewend op het moment van de gebeurtenis zoals bijv. een jubileum. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Toelichting Voorziening Regeling Vervroegde Uitdiensttreding:

In de CAO VVT is een wijziging doorgevoerd ten aanzien van de regeling stoppen met werken na 45 dienstjaren. Er is een regeling afgesproken voor mensen die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben. Daarnaast dient de werknemer de laatste 5 jaar werkzaam te zijn geweest op basis van een arbeidsovereenkomst bij een werkgever in de VVT-sector. Om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen stelt de werkgever een maandelijks (gemaximeerde en geïndexeerde) uitkering vast die is gebaseerd op het laatstverdiende salaris van de medewerker aan het einde van het dienstverband tot maximaal het bedrag van de geldende RVU-drempelvrijstelling. Voor 2024 betreft dit € 2.182 per maand (2023: € 2.037 per maand per medewerker). Op basis van ingeschatte en al gedane claims is een voorziening getroffen.

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

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

Het verloop is als volgt weer te geven:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Stand per 1 januari	14.166.579	8.883.017
Bij: nieuwe leningen	4.810.937	6.000.000
Af: aflossingen	813.759	716.438
Stand per 31 december	<u>18.163.758</u>	<u>14.166.579</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.695.263	865.841
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>14.468.495</u>	<u>13.300.738</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.695.263	865.841
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	14.468.495	13.300.739
hiervan > 5 jaar	11.927.400	8.343.178

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden, waar onder de verstrekte zekerheden, wordt verwezen naar de bijlage 9.1.7 Overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

8. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie van overige schulden is als volgt:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Crediteuren	657.720	1.103.125
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.695.263	865.841
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.100.427	1.233.110
Schulden terzake pensioenen	1.348.130	645.788
Nog te betalen salarissen	2.328.404	2.069.780
Transitorische rente	81.083	35.431
Verenigingen (kortl schuld)	45.463	17.057
Nog te betalen kosten	749.377	1.435.683
Vooruitontvangen opbrengsten	128.319	38.672
Vakantiegeld	1.925.928	1.876.985
Vakantiedagen	4.917.045	3.682.423
Totaal overige schulden	<u>16.977.158</u>	<u>13.003.895</u>

De specificatie van overige passiva is als volgt:

	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Overige overlopende passiva	1.022.226	2.428.121
Totaal overige passiva	<u>1.022.226</u>	<u>2.428.121</u>

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Algemeen

9. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting ZONL maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan kredietrisico, renterisico en kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Om deze risico's te beheersen heeft de Raad van Bestuur van de stichting een Treasury statuut vastgesteld waarin het financieringsbeleid is vastgesteld. Daarnaast beschikt de stichting over liquiditeitsbegrotingen.

Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico over debiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. De vorderingen hebben voor een belangrijk deel betrekking op gemeenten en zorgverzekeraars en zijn gerelateerd aan de bekostiging van de zorgactiviteiten van ZONL. Gezien de aard van de post zitten hier geen kredietrisico's aan. Voor inzicht in de kredietrisico's inzake de debiteuren overige vorderingen wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Liquiditeitsrisico

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van de stichting te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft, zodat de stichting steeds binnen de gestelde lening convenanten kan blijven voldoen. Uit de liquiditeitsplanning voor 2025 en verder blijkt dat ZONL over voldoende liquide middelen beschikt.

Mitigerende maatregelen

De stichting ziet er op toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om gedurende een periode van 90 dagen de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld. Tevens is geen rekening gehouden met de voortijdige afwikkeling van basisrenteleningen.

Reële waarde

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

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

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor het komende jaar € 2.155.207 voor de komende 1-5 jaar € 6.592.497 en daarna € 10.289.387.

Verplichtingen meerjarencontracten

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane verplichtingen bedraagt voor het komende jaar € 287.407 voor de komende 1-5 jaar € 201.487.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Obligoverplichting

Deelnemers van het Waarborgfonds voor de Zorgsector dragen bij aan het fondsvermogen door storting van een disagio. In het extreme geval dat het fondsvermogen door een cumulatie van financiële problemen bij de zorginstellingen uitgeput zou dreigen te raken kan het Waarborgfonds voor de Zorgsector een beroep doen op tijdelijke financiële hulp van de deelnemers, het zogenaamde obligo. Het obligo is maximaal 3% over de boekwaarde van de lening. Het obligo wordt weer terugbetaald aan de instelling zodra het vermogen van het Waarborgfonds voor de Zorgsector weer op niveau is. De totale boekwaarde van de leningen, welke door het Waarborgfonds geborgd zijn, bedraagt ultimo 2024 € 8.180.450 (2023: € 3.396.050). Derhalve is het obligo ultimo 2024 een bedrag van € 305.353 (2023: € 101.882).

9.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

9.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	39.268.008	8.077.016	7.643.468	11.881.661	66.870.153
- cumulatieve afschrijvingen	24.353.019	5.780.830	5.057.125	-	35.190.975
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>14.914.989</u>	<u>2.296.186</u>	<u>2.586.343</u>	<u>11.881.661</u>	<u>31.679.178</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	3.468.657	2.922.075	1.722.814	286.428	8.399.974
- afschrijvingen	1.154.024	418.901	565.626	-	2.138.551
- ingebruikname activa in uitvoering	8.184.098	2.702.086	443.946	(11.330.130)	-
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	4.268.952	417.678	154.514	-	4.841.144
cumulatieve afschrijvingen	3.102.307	208.841	103.150	-	3.414.298
per saldo	1.166.645	208.837	51.364	-	1.426.845
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>9.332.087</u>	<u>4.996.423</u>	<u>1.549.770</u>	<u>-11.043.702</u>	<u>4.834.578</u>
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	46.651.811	13.283.499	9.655.714	837.958	70.428.983
- cumulatieve afschrijvingen	22.404.736	5.990.890	5.519.602	-	33.915.227
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>24.247.075</u>	<u>7.292.610</u>	<u>4.136.113</u>	<u>837.958</u>	<u>36.513.756</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 20,0%	3,0% - 25,0%	10,0% - 33,3%	N.v.t.	

9.1.7. Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld per 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossingswijze	Aflossing 2025
ING .589	1-mrt-14	4.523.621	11	Onderhandse	4,50%	1.869.007	-	265.461	1.603.545	-	1	LIN	1.603.545
ING .179	1-mei-14	2.268.750	11	Onderhandse	4,50%	1.537.500	-	75.000	1.462.500	-	1	LIN	1.462.500
BNG .852	1-nov-12	5.178.425	32	Onderhandse	3,04%	3.343.550	-	163.100	3.180.450	2.364.950	20	LIN	163.100
BNG .853	1-nov-12	1.233.750	12	Onderhandse	0,75%	52.500	-	52.500	-	-	-	LIN	-
ABN .234	1-apr-97	2.868.799	38	Onderhandse	1,75%	1.364.023	-	109.779	1.254.244	675.606	11	ANN	111.716
ING .801	1-feb-23	2.500.000	10	Onderhandse	3,95%	2.500.000	-	62.500	2.437.500	2.020.835	8	LIN	83.333
ING .828	1-feb-23	3.500.000	10	Onderhandse	3,70%	3.500.000	-	87.500	3.412.500	2.829.165	8	LIN	116.667
NWB 1-31788	30-okt-2024	5.000.000	30	Onderhandse	2,965%		5.000.000	-	5.000.000	4.166.665	29	LIN	166.667
Disagio lening NW	30-okt-2024	(189.063)	30	Onderhandse	2,965%		(189.063)	(2.082)	(186.981)	(129.821)	29	ANN	(12.265)
Totaal geconsolideerd						14.166.579	4.810.937	813.759	18.163.758	11.927.400			3.695.263

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen bij ING Bank N.V. ABN AMRO Bank N.V. en Nederlandse Waterschapsbank N.V. luiden als volgt:

- Compte joint- en mede aansprakelijkheidsovereenkomst, afgegeven aan ING Bank N.V. en ABN AMRO Bank N.V. door Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Stichting Bouw en Beheer, Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen, Verpleeghuis Schokkerbrink B.V.;
- Hypothecaire inschrijving ad € 20.000.000 gezamenlijk met het WfZ/ABN AMRO Bank N.V.zekerheid (via ING Bank) op al het onroerend goed;
- Pandrecht op de vorderingen.

De volgende ratio's zijn van toepassing: solvabiliteit 25%, DSCR 1,20, leverage 4,0.

9.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

		<u>2024</u>	<u>2023</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>		€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet		24.084.875	24.398.272
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	11	59.076.956	51.113.467
Opbrengsten Jeugdwet		22.590	42.371
Opbrengsten onderaanneming		181.593	195.444
Totaal		<u>83.366.014</u>	<u>75.749.554</u>

11 Wet langdurige zorg

		<u>2024</u>	<u>2023</u>
<i>De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:</i>		€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz		59.076.956	51.113.467
Totaal		<u>59.076.956</u>	<u>51.113.467</u>

Toelichting:

De opbrengsten zijn toegenomen door een stijging van de WLZ gelden. Naast prijscompensatie is ook de opbrengst gestegen door toename volume.

12. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

		<u>2024</u>	<u>2023</u>
<i>De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:</i>		€	€
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)		2.981.990	2.823.965
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies		2.057.263	869.960
Opbrengsten Wmo		1.107.023	1.033.138
Overige zorgprestaties		799.754	809.288
Totaal		<u>6.946.030</u>	<u>5.536.352</u>

Toelichting:

De toename van de subsidie opbrengsten wordt veroorzaakt door toemend gebruik van de mogelijkheden van onderwijssubsidies.

13. Overige bedrijfsopbrengsten

		<u>2024</u>	<u>2023</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>		€	€
Opbrengst huren derden		413.388	412.101
Overige dienstverlening		548.912	593.993
Overige opbrengsten		4.631.725	1.395.978
Totaal		<u>5.594.025</u>	<u>2.402.072</u>

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten van 2024 hebben voor € 4 miljoen betrekking op de boekwinst van de verkoop van een tweetal panden.

9.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	3.441.750	3.196.297
Totaal kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>3.441.750</u>	<u>3.196.297</u>

15. Personeelskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Lonen en salarissen	48.331.630	45.306.020
Sociale lasten	8.319.046	7.649.202
Pensioenpremies	4.060.735	3.796.748
Totaal personeelskosten	<u>60.711.411</u>	<u>56.751.971</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>935</u>	<u>962</u>
Hiervan zijn 0,67 full-time eenheden werkzaam in het buitenland		

Toelichting:

Onlangs een lager gemiddeld aantal fte's in 2024 zijn de personeelskosten in 2024 toegenomen ten opzichte van 2023. De salarisverhogingen 2024 in de van toepassing zijn de CAO's veroorzaken deze toename van de personeelskosten.

16. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.138.551	2.043.348
Totaal afschrijvingen	<u>2.138.551</u>	<u>2.043.348</u>

17. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Andere personeelskosten	4.071.901	3.401.635
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.638.609	3.495.068
Algemene kosten	5.720.528	5.784.832
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.503.969	2.134.738
Onderhoud en energiekosten	3.259.494	3.056.881
Huur en leasing	3.429.630	1.879.726
Lasten voorgaande jaren, dotaties en vrijval voorzieningen	185.161	342.810
Totaal overige bedrijfskosten	<u>22.809.292</u>	<u>20.095.690</u>

Toelichting:

De toename van de andere personeelskosten wordt in 2024 voornamelijk veroorzaakt door hogere kosten reiskosten en opleidingen. De toename van de huur en leasing wordt veroorzaakt door het ingebruik nemen van een nieuwe huurlocatie in 2024 en de afkoop van een huurcontract in verband met de beëindiging van de bedrijfsactiviteiten op een huurlocatie.

9.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

18. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Rentebaten	-99.102	-31.255
Mutatie voorzieningen (discontering)	-	44.380
Subtotaal financiële baten	<u>-99.102</u>	<u>13.125</u>
Rentelasten	497.268	217.620
Subtotaal financiële lasten	<u>497.268</u>	<u>217.620</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>398.166</u></u>	<u><u>230.745</u></u>

19. Wet normering topinkomens (WNT)

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

20. Honoraria accountant

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	185.631	211.381
2 Overige controlewerkzaamheden	7.865	7.551
3 Fiscale advisering	28.584	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u><u>222.080</u></u>	<u><u>218.932</u></u>

21. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichhouders is opgenomen in de WNT-verantwoording in de jaarrekening.

9.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

9.1.8.1 GESEGMENTEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

SEGMENT 1 - Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

	<u>2024</u>		<u>2023</u>	
	€	€	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:				
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
Zorgverzekeringswet	24.084.875		24.398.272	
Wet langdurige zorg	59.076.956		51.113.467	
Jeugdwet	22.590		42.371	
Baten uit onderaanneming	181.593		195.444	
		83.366.014		75.749.554
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		6.946.030		5.536.352
Netto omzet		90.312.045		81.285.905
Overige bedrijfsopbrengsten	1.381.869		2.108.862	
		1.381.869		2.108.862
Som der bedrijfsopbrengsten		91.693.914		83.394.768
BEDRIJFSLASTEN:				
Kosten van grond- en hulpstoffen				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	3.441.750		3.196.297	
Lonen en salarissen	48.331.630		45.306.020	
Sociale lasten	8.319.046		7.649.202	
Pensioenlasten	4.060.735		3.796.748	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.997.605		1.848.796	
Overige bedrijfskosten	22.803.508		20.092.561	
Som der bedrijfslasten		88.954.274		81.889.625
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(98.617)		13.125	
Rentelasten en soortgelijke kosten	474.276		192.725	
		375.659		205.850
RESULTAAT VOOR BELASTING		2.363.981		1.299.293
Belastingen		-		-
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		-		-
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>2.363.981</u>		<u>1.299.293</u>
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
		<u>2024</u>		<u>2023</u>
		€		€
Toevoeging/onttrekking:				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		2.363.981		1.299.293
Algemene / overige reserves		-		-
		<u>2.363.981</u>		<u>1.299.293</u>

9.1.8.1 GESEGMENTEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

SEGMENT 2 - Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen (SVV)

	<u>2024</u>		<u>2023</u>	
	€	€	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:				
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
Zorgverzekeringswet	-		-	
Wet langdurige zorg	-		-	
Jeugdwet	-		-	
Baten uit onderaanneming	-		-	
		-		-
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten				
Netto omzet		-		-
Overige bedrijfsopbrengsten	2.981.217		279.542	
		<u>2.981.217</u>		<u>279.542</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>2.981.217</u>		<u>279.542</u>
BEDRIJFSLASTEN:				
Kosten van grond- en hulpstoffen	-		-	
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	-		-	
Lonen en salarissen	-		-	
Sociale lasten	-		-	
Pensioenlasten	-		-	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	117.950		171.514	
Overige bedrijfskosten	5.474		198	
Som der bedrijfslasten		123.424		171.712
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(81)			
Rentelasten en soortgelijke kosten	22.993		24.896	
		<u>22.912</u>		<u>24.896</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>2.834.881</u>		<u>82.935</u>
Belastingen		-		-
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		-		-
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>2.834.881</u></u>		<u><u>82.935</u></u>
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u><u>2024</u></u>		<u><u>2023</u></u>
		€		€
Toevoeging/onttrekking:				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		-		-
Algemene / overige reserves		2.834.881		82.935
		<u><u>2.834.881</u></u>		<u><u>82.935</u></u>

9.1.8.1 GESEGMENTEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

SEGMENT 3 - Stichting Bouw en Beheer (SBB)

	<u>2024</u>		<u>2023</u>	
	€	€	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:				
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
Zorgverzekeringswet	-		-	
Wet langdurige zorg	-		-	
Jeugdwet	-		-	
Baten uit onderaanneming	-		-	
		-		-
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		-		-
Netto omzet		-		-
Overige bedrijfsopbrengsten	1.230.939		13.667	
		<u>1.230.939</u>		<u>13.667</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>1.230.939</u>		<u>13.667</u>
BEDRIJFSLASTEN:				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	-		-	
Lonen en salarissen	-		-	
Sociale lasten	-		-	
Pensioenlasten	-		-	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	22.996		23.038	
Overige bedrijfskosten	309		2.931	
Som der bedrijfslasten		23.305		25.969
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(404)			
Rentelasten en soortgelijke kosten	-		0	
		<u>(404)</u>		<u>-</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>1.208.038</u>		<u>(12.302)</u>
Belastingen	-		-	
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	-		-	
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>1.208.038</u></u>		<u><u>(12.302)</u></u>
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2024</u>		<u>2023</u>
		€		€
Toevoeging/onttrekking:				
Afschrijvingsreserve		-		-
Algemene / overige reserves		1.208.038		(12.302)
		<u><u>1.208.038</u></u>		<u><u>(12.302)</u></u>

1.1.8.2 Aansluiting totaal resultaat met resultaten segmenten

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde winst- en verliesrekeningen:		
SEGMENT 1 - Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land	2.363.981	1.299.293
SEGMENT 2 - Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen (SVV)	2.834.881	82.935
SEGMENT 3 - Stichting Bouw en Beheer (SBB)	1.208.038	(12.302)
	<u>6.406.900</u>	<u>1.369.926</u>
Resultaat volgens geconsolideerde winst- en verliesrekening	<u><u>6.406.900</u></u>	<u><u>1.369.926</u></u>

WNT-verantwoording 2024 Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

De WNT is van toepassing op Zorggroep Oude en Nieuwe Land. Het voor Zorggroep Oude en Nieuwe Land toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 214.000 (het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 10 punten).

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	A.H. Hilvers
Functiegegevens	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 31-12-2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 194.833
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.124
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 210.957</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 214.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	€ 210.957
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2023	
bedragen x € 1	A.H. Hilvers
Functiegegevens	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 31-12-2023
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 177.739
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 15.069
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 192.808</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 205.000
Bezoldiging	€ 192.808

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	J. van Vliet	A. Romkema	K. Kranendonk
Functiegegevens	RvC Voorzitter	RvC Lid	RvC Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 19.500	€ 13.000	€ 13.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 32.100	€ 21.400	€ 0
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 19.500	€ 13.000	€ 13.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	J. van Vliet	A. Romkema	K. Kranendonk
Functiegegevens	RvC Voorzitter	RvC Lid	RvC Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 31-12-2023	1-3-2023 31-12-2023	1-1-2023 31-12-2023
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 19.500	€ 10.998	€ 13.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 30.750	€ 17.186	€ 20.500

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	H. Kerkhoff	H.P. Lou
Functiegegevens	RvC Lid	RvC Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024
Bezoldiging		
Bezoldiging	€ 13.000	€ 13.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 21.400	€ 21.400
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 13.000	€ 13.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023		
bedragen x € 1	H. Kerkhoff	H.P. Lou
Functiegegevens	RvC Lid	RvC Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 31-12-2023	1-1-2023 31-12-2023
Bezoldiging		
Bezoldiging	€ 13.000	€ 13.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 20.500	€ 20.500

9.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2024	31-dec-2023
ACTIVA		€	€
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		20.934.883	11.444.663
2. machines en installaties		7.153.142	2.120.533
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		4.136.113	2.586.343
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op		837.958	11.881.661
Totaal materiële vaste activa		<u>33.062.096</u>	<u>28.033.199</u>
III Financiële vaste activa	2		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		1.000.000	1.000.000
Totaal financiële vaste activa		<u>1.000.000</u>	<u>1.000.000</u>
B Vlottende activa			
I Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	622.503	746.222
II Vorderingen	4		
1. op handelsdebiteuren		687.340	774.566
2. op groepsmaatschappijen		0	62.375
3. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		1.139.225	1.139.225
4. overige vorderingen		4.396.118	3.501.538
5. overlopende activa		39.283	83.614
Totaal vorderingen		<u>6.261.967</u>	<u>5.561.319</u>
III Liquide middelen	5	17.144.812	12.763.196
C Totaal activa		<u>58.091.378</u>	<u>48.103.936</u>
		€	€
PASSIVA			
D Eigen vermogen	6		
I Kapitaal		228	228
II Bestemmingsreserves		-	2.430.721
III Bestemmingsfonds		9.340.964	7.700.337
IV Overige reserves		6.936.758	3.782.684
Totaal eigen vermogen		<u>16.277.951</u>	<u>13.913.970</u>
E Voorzieningen	7		
1. overige		1.361.513	1.588.722
Totaal voorzieningen		<u>1.361.513</u>	<u>1.588.722</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8		
1. schulden aan banken		13.325.968	12.046.496
Totaal langlopende schulden		<u>13.325.968</u>	<u>12.046.496</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
1. schulden aan banken		3.583.547	756.061
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		657.720	1.103.125
3. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		9.245.712	5.235.299
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		1.100.427	1.233.110
5. schulden ter zake pensioenen		1.348.130	645.788
6. overige schulden		10.168.574	9.148.502
7. overige passiva		1.021.836	2.432.863
Totaal kortlopende schulden		<u>27.125.946</u>	<u>20.554.748</u>
H Totaal passiva		<u>58.091.378</u>	<u>48.103.936</u>

9.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:					
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening					
Zorgverzekeringswet		24.084.875		24.398.272	
Wet langdurige zorg		59.076.956		51.113.467	
Jeugdwet		22.590		42.371	
Baten uit onderaanneming		181.593		195.444	
			83.366.014		75.749.554
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			6.946.030		5.536.352
Netto omzet			90.312.045		81.285.905
Overige bedrijfsopbrengsten	11	1.381.869		2.108.862	
			1.381.869		2.108.862
Som der bedrijfsopbrengsten			91.693.914		83.394.768
BEDRIJFSLASTEN:					
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		3.441.750		3.196.297	
Lonen en salarissen		48.331.630		45.306.020	
Sociale lasten		8.319.046		7.649.202	
Pensioenlasten		4.060.735		3.796.748	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	12	1.997.605		1.848.796	
Overige bedrijfskosten	13	22.803.508		20.092.561	
Som der bedrijfslasten			88.954.274		81.889.625
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	14	(98.617)		13.125	
Rentelasten en soortgelijke kosten	14	474.276		192.725	
			375.659		205.850
RESULTAAT VOOR BELASTING			2.363.981		1.299.293
Belastingen			-		-
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			-		-
RESULTAAT BOEKJAAR			2.363.981		1.299.293
RESULTAATBESTEMMING					
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			2024		2023
			€		€
Toevoeging/onttrekking:					
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten			2.363.981		1.299.293
Algemene / overige reserves			-		-
			2.363.981		1.299.293

9.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

9.2.3.1 Algemeen

Toelichting

De waarderingsgrondslagen zijn dezelfde als die van de geconsolideerde jaarrekening. Daarom wordt hier verwezen naar paragraaf 9.1.4. waar deze grondslagen verder zijn uitgewerkt.

9.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
De specificatie is als volgt:		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	20.934.883	11.444.663
Machines en installaties	7.153.142	2.120.533
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.136.113	2.586.343
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	837.958	11.881.661
Totaal materiële vaste activa	<u><u>33.062.096</u></u>	<u><u>28.033.199</u></u>

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

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	28.033.199	19.072.095
Bij: investeringen	-2.930.156	10.880.998
Af: afschrijvingen	1.997.605	1.848.796
Af: desinvesteringen	1.373.472	71.099
Boekwaarde per 31 december	<u><u>21.731.965</u></u>	<u><u>28.033.198</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.2.5.

2. Financiële vaste activa

	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
De specificatie is als volgt:		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1.000.000	1.000.000
Totaal financiële vaste activa	<u><u>1.000.000</u></u>	<u><u>1.000.000</u></u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	1.000.000	1.000.000
Boekwaarde per 31 december	<u><u>1.000.000</u></u>	<u><u>1.000.000</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.2.6.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Verpleeghuis Schokkerbrink BV	Zie toelichting	1.000.000	100%	1.000.000	0

Toelichting:

In Verpleeghuis Schokkerbrink B.V. worden geen activiteiten ontplooid.

9.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

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

De specificatie is als volgt:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	622.503	746.222
Totaal onderhanden werk	<u>622.503</u>	<u>746.222</u>

Toelichting:

De onderhanden werk positie is de waarde van de DBC's met startdatum in 2024 die per 31 december 2024 nog niet zijn afgesloten. ZONL ontvangt geen voorschotten maar betalingen op basis van afgehandelde DBC's.

4. Vorderingen

De specificatie overige vorderingen is als volgt:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	687.340	774.566
Overige vorderingen	3.681.684	2.589.766
Vorderingen op groepsmaatschappijen	0	62.375
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	1.139.225	1.139.225
Nog te ontvangen bedragen	714.434	911.772
Totaal overige vorderingen	<u>6.222.684</u>	<u>5.477.704</u>
De specificatie overlopende activa is als volgt:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Overige overlopende activa	39.283	83.614
Totaal overige overlopende activa	<u>39.283</u>	<u>83.614</u>

Toelichting:

Voor een toelichting op de onderdelen overige vorderingen en overlopende activa inclusief financieringsverschil Wlz wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans (onderdeel Vorderingen).

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Bankrekeningen	17.134.093	12.752.750
Kassen	10.719	10.446
Totaal liquide middelen	<u>17.144.812</u>	<u>12.763.196</u>

Toelichting:

De liquide middelen ad € 17.144.812 staan ter vrije beschikking van ZONL. De verstrekte zekerheden staan vermeld onder de langlopende schulden.

9.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Kapitaal	228	228
Bestemmingsreserves	-	2.430.721
Bestemmingsfondsen	9.340.964	7.700.337
Algemene en overige reserves	6.936.758	3.782.684
Totaal eigen vermogen	<u>16.277.951</u>	<u>13.913.970</u>

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	228	-	-	228
Totaal kapitaal	<u>228</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>228</u>

Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Kapitaal	228	-	-	228
Totaal kapitaal	<u>228</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>228</u>

Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve innovatie	318.767	-	(318.767)	-
Bouw- en renovatieprojecten	839.118	-	(839.118)	-
Bestemmingsreserve financieringswijziging	780.410	-	(780.410)	-
Bestemmingsreserves verkoop gebouwen thuiszorg/derden	492.426	-	(492.426)	-
Totaal bestemmingsreserves	<u>2.430.721</u>	<u>-</u>	<u>(2.430.721)</u>	<u>-</u>

Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve innovatie	318.767	-	-	318.767
Bouw- en renovatieprojecten	839.118	-	-	839.118
Bestemmingsreserve financieringswijziging	780.410	-	-	780.410
Bestemmingsreserves verkoop gebouwen thuiszorg/derden	492.426	-	-	492.426
Totaal bestemmingsreserves	<u>2.430.721</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.430.721</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	7.700.337	2.363.981	(723.353)	9.340.964
Totaal bestemmingsfondsen	<u>7.700.337</u>	<u>2.363.981</u>	<u>(723.353)</u>	<u>9.340.964</u>

Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	6.401.044	1.299.293	-	7.700.337
Totaal bestemmingsfondsen	<u>6.401.044</u>	<u>1.299.293</u>	<u>-</u>	<u>7.700.337</u>

9.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene en overige reserves	3.782.684	-	3.154.074	6.936.758
	<u>3.782.684</u>	<u>-</u>	<u>3.154.074</u>	<u>6.936.758</u>

Totaal algemene en overige reserves

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene en overige reserves	3.782.684	-	-	3.782.684
	<u>3.782.684</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>3.782.684</u>

Totaal algemene en overige reserves

PASSIVA

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2024 en resultaat over 2024

De specificatie is als volgt :

	<u>Eigen vermogen</u>	<u>Resultaat</u>
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	16.277.951	2.363.981
Stichting ZONL	16.277.951	2.363.981
Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen	7.640.695	2.834.881
Stichting Bouw en Beheer	1.966.011	1.208.038
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>25.884.657</u>	<u>6.406.900</u>

8. Voorzieningen

De voorzieningen enkelvoudig zijn gelijk aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Voor een toelichting op de voorzieningen enkelvoudig wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

9.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

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

Het verloop is als volgt weer te geven:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Stand per 1 januari	12.802.557	7.411.118
Bij: nieuwe leningen	4.810.937	6.000.000
Af: aflossingen	703.979	608.561
Stand per 31 december	<u>16.909.515</u>	<u>12.802.557</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.583.547	756.061
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>13.325.968</u>	<u>12.046.496</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.583.547	756.061
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	13.325.968	12.046.496
hiervan > 5 jaar	11.251.794	7.528.050

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden, waar onder de verstrekte zekerheden, wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Crediteuren	657.720	1.103.125
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.583.547	756.061
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.100.427	1.233.110
Schulden terzake pensioenen	1.348.130	645.788
Nog te betalen salarissen	2.328.404	2.069.780
Transitorische rente	74.039	27.903
Verenigingen (kortl schuld)	45.463	17.057
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	9.245.712	5.235.299
Nog te betalen kosten	749.377	1.435.683
Vooruitontvangen opbrengsten	128.319	38.672
Vakantiegeld	1.925.928	1.876.985
Vakantiedagen	4.917.045	3.682.423
Totaal overige kortlopende schulden	<u>26.104.110</u>	<u>18.121.886</u>

De specificatie van overige passiva is als volgt:	<u>31-dec-2024</u>	<u>31-dec-2023</u>
	€	€
Overige overlopende passiva	1.021.836	2.432.863
Totaal overige passiva	<u>1.021.836</u>	<u>2.432.863</u>

9.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

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

Toelichting

De niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen zijn dezelfde als die van de geconsolideerde jaarrekening. Daarom wordt hier verwezen naar paragraaf 9.1.5 onderdeel 10.

9.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
	1	2	3		
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	29.755.001	7.320.489	7.643.468	11.881.661	56.600.619
- cumulatieve afschrijvingen	18.310.338	5.199.957	5.057.125	-	28.567.420
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>11.444.663</u>	<u>2.120.533</u>	<u>2.586.343</u>	<u>11.881.661</u>	<u>28.033.199</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	3.468.657	2.922.075	1.722.814	286.428	8.399.974
- afschrijvingen	1.049.264	382.715	565.626	-	1.997.605
- ingebruikname activa in uitvoering	8.184.098	2.702.086	443.946	(11.330.130)	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	1.413.799	417.678	154.514	-	1.985.991
cumulatieve afschrijvingen	300.528	208.841	103.150	-	612.518
per saldo	<u>1.113.272</u>	<u>208.836,71</u>	<u>51.364</u>	<u>-</u>	<u>1.373.472</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>9.490.220</u>	<u>5.032.609</u>	<u>1.549.770</u>	<u>-11.043.702</u>	<u>5.028.897</u>
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	39.993.958	12.526.972	9.655.714	837.958	63.014.603
- cumulatieve afschrijvingen	19.059.075	5.373.830	5.519.602	-	29.952.507
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>20.934.883</u>	<u>7.153.142</u>	<u>4.136.113</u>	<u>837.958</u>	<u>33.062.096</u>
Afschrijvingspercentage	0,0% - 20,0%	3,0% - 25,0%	10,0% - 33,3%	N.v.t.	

9.2.6 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen €
Boekwaarde per 1 januari 2024	1.000.000
Kapitaalstortingen	-
Resultaat deelnemingen	-
Ontvangen dividend	-
Beëindigde deelneming	-
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>1.000.000</u>

9.2.7. Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke-lijke-rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld per 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflos-sings-wijze	Aflossing 2025
ING .589	1-mrt-14	4.523.621	11	Onderhandse	4,50%	1.869.007	-	265.461	1.603.545	-	1	LIN	1.603.545
ING .179	1-mei-14	2.268.750	11	Onderhandse	4,50%	1.537.500	-	75.000	1.462.500	-	1	LIN	1.462.500
BNG .852	1-nov-12	5.178.425	32	Onderhandse	3,04%	3.343.550	-	163.100	3.180.450	2.364.950	20	LIN	163.100
BNG .853	1-nov-12	1.233.750	12	Onderhandse	0,75%	52.500	-	52.500	-	-	-	LIN	-
ING .801	1-feb-23	2.500.000	10	Onderhandse	3,95%	2.500.000	-	62.500	2.437.500	2.020.835	8	LIN	83.333
ING .828	1-feb-23	3.500.000	10	Onderhandse	3,70%	3.500.000	-	87.500,010	3.412.500	2.829.165	8	LIN	116.667
NWB 1-31788	30-okt-24	5.000.000	30	Onderhandse	2,965%		5.000.000	-	5.000.000	4.166.665	29	LIN	166.667
Disagio lening NW	30-okt-24	(189.063)	30	Onderhandse	2,965%		(189.063)	(2.082)	186.981-	129.821-	29	ANN	(12.265)
Totaal geconsolideerd						12.802.557	4.810.937	703.979	16.909.515	11.251.794			3.583.547

Voor een toelichting op de verstrekte zekerheden wordt verwezen naar onderdeel 9.1.7. van de jaarrekening.

9.2.8 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

BATEN

11. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Opbrengst huren derden	413.388	412.101
Overige dienstverlening	548.912	593.993
Overige opbrengsten	419.569	1.102.768
Totaal	<u>1.381.869</u>	<u>2.108.862</u>

12. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.997.605	1.848.796
Totaal afschrijvingen	<u>1.997.605</u>	<u>1.848.796</u>

13. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Andere personeelskosten	4.071.901	3.401.635
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.638.609	3.495.068
Algemene kosten	5.719.936	5.781.703
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.503.969	2.134.738
Onderhoud en energiekosten	3.259.494	3.056.881
Huur en leasing	2.659.630	1.879.726
Lasten voorgaande jaren, dotaties en vrijval voorzieningen	949.970	342.810
Totaal overige bedrijfskosten	<u>22.803.508</u>	<u>20.092.561</u>

14. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Rentebaten	-98.617	-31.255
Mutatie voorzieningen (discontering)	0	44.380
Resultaat deelnemingen	0	0
Subtotaal financiële baten	<u>-98.617</u>	<u>13.125</u>
Rentelasten	474.276	192.725
Resultaat deelnemingen	0	0
Subtotaal financiële lasten	<u>474.276</u>	<u>192.725</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>375.659</u>	<u>205.850</u>

9.2.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 mei 2025.

De raad van commissarissen van de Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 27 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 9.1.3.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die toelichting behoeven in deze jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

De heer A.H. Hilvers MBA

W.G.

De heer J. Meems
Voorzitter Raad van Commissarissen

W.G.

Mevrouw H.S. Kerkhoff

W.G.

Mevrouw H.P. Lou

W.G.

De heer M. Zandvoort

W.G.

Mevrouw C.J.G. Kranendonk

W.G.

Mevrouw A. Romkema

9.3 OVERIGE GEGEVENS

9.3 OVERIGE GEGEVENS

9.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat

9.3.2 Nevenvestigingen

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft geen nevenvestigingen.

9.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

CONTROLEVERKLARING

9.3.4 Bijlagen Gemeentes

De financiële onderbouwing voor de Gemeente Almere, Noordoostpolder en Urk zijn opgenomen op de volgende pagina.

Bijlage Gemeente Almere

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land		
Almere: AMW		2024
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Subsidie Almere		€267.394
Bruto-bedrijfsresultaat		€267.394
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten		(€152.484)
Algemene kosten		(€69.200)
Overheadkosten		(€41.972)
Som der kosten		(€263.656)
Bedrijfsresultaat (JR)		€3.738

Bijlage Gemeente Noordoostpolder

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land		
Noordoostpolder: AMW	2024	
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Subsidies exclusief Wmo en Jeugdwet		
Subsidie AMW	€	509.491
Subsidie SMW	€	19.520
Bruto-bedrijfsresultaat	€529.011	
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten		
Lonen en salarissen	(€263.516)	
Sociale lasten	(€41.787)	
Pensioenpremies	(€27.798)	
Andere personeelskosten	(€10.554)	
PNIL	(€697)	
Subtotaal personeelskosten		(€344.352)
Algemene kosten		(€6.086)
Overheadkosten		(€174.959)
Overhead centraal	(€82.232)	
Overhead decentraal	(€92.727)	
Som der kosten		(€525.397)
Bedrijfsresultaat (JR)	€3.614	

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land		
Noordoostpolder: JGZ	2024	
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Entgelden		€67.747
Subsidies exclusief Wmo en Jeugdwet		€941.698
Subsidie gemeente	€865.581	
Uitbreiding RVP	€21.879	
Opbrengst 0-4 jarigen	€54.238	
Bruto-bedrijfsresultaat	€1.009.445	
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten		
Lonen en salarissen	(€445.403)	
Sociale lasten	(€78.986)	
Pensioenpremies	(€41.814)	
Andere personeelskosten	(€27.989)	
Subtotaal personeelskosten		(€594.192)
PNIL		(€72.834)
Afschrijvingskosten		(€338)
Cliëntgebonden kosten		(€6.906)
Algemene kosten		(€64.926)
Overhead kosten		(€333.853)
Centrale overhead	(€156.914)	
Decentrale overhead	(€176.939)	
Som der kosten		(€1.073.049)
Bedrijfsresultaat (JR)	(€63.604)	

Bijlage Gemeente Urk

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land		
Urk: AMW		2024
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Subsidies exclusief Wmo en Jeugdwet		€579.870
Totale bedrijfsopbrengsten		€579.870
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten		
Lonen en salarissen	(€295.123)	
Sociale lasten	(€53.592)	
Pensioenpremies	(€27.500)	
Andere personeelskosten	(€10.878)	
Subtotaal personeelskosten		(€387.093)
PNIL		(€1.232)
Algemene kosten		(€60.832)
Overheadkosten		(€127.571)
Som der kosten		(€576.728)
Bedrijfsresultaat (JR)		€3.142

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land		
Urk: JGZ		2024
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Entgelden		€45.948
Subsidie gemeente		€616.251
Totale bedrijfsopbrengsten		€662.199
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten		
Lonen en salarissen	(€375.983)	
Sociale lasten	(€60.593)	
Pensioenpremies	(€33.841)	
Andere personeelskosten	(€18.027)	
Subtotaal personeelskosten		(€488.444)
Patiënt- en bewonersgebonden kosten		(€4.629)
Algemene kosten		(€33.509)
Overhead kosten		(€145.684)
Som der kosten		(€672.266)
Bedrijfsresultaat (JR)		(€10.067)