



## Bestuursverslag 2023

Ouder worden op eigen wijze



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Profiel van de organisatie .....</b>	<b>4</b>
2.1	<i>Algemene gegevens.....</i>	4
2.2	<i>Structuur.....</i>	4
<b>3</b>	<b>Waar wij voor gaan en staan.....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Governance.....</b>	<b>6</b>
4.1	<i>Samenstelling Raad van Toezicht en Raad van Bestuur .....</i>	6
4.2	<i>Toepassing Governancecode zorg 2022 .....</i>	6
	Goede zorg .....	6
	Waarden en normen .....	6
	Inrichting governance .....	7
	Goed bestuur .....	7
	Verantwoord toezicht .....	7
	Continue ontwikkeling .....	7
<b>5</b>	<b>Terugblik 2023 en vooruitblik 2024 .....</b>	<b>8</b>
5.1	<i>Wat hebben we gedaan en bereikt in 2023 en hoe ziet 2024 eruit? .....</i>	8
5.2	<i>Duurzaamheid .....</i>	8
5.3	<i>Risicoparagraaf .....</i>	8
<b>6</b>	<b>Financieel beleid .....</b>	<b>10</b>
6.1	<i>Financiële ontwikkelingen .....</i>	10
6.2	<i>De toestand op balansdatum .....</i>	11
6.3	<i>Kasstromen en financieringsbehoeften .....</i>	12
6.4	<i>Financiële instrumenten .....</i>	12
6.5	<i>Verwachte gang van zaken.....</i>	13
6.6	<i>Onkostenvergoeding bestuurders.....</i>	14



# 1 Voorwoord

Hierbij presenteren wij u het bestuursverslag van Zonnehuisgroep IJssel-Vecht voor het jaar 2023. Dit verslag markeert niet alleen het einde van een jaar vol uitdagingen en groei, maar ook het begin van een nieuwe fase voor onze organisatie. Het jaar 2023 was het eerste jaar van onze bestuurlijke fusie met Driezorg, een strategische stap die we hebben gezet om een nog grotere impact te maken in het vervullen van onze missie "Ouder worden op eigen wijze".

Dat kunnen wij natuurlijk niet alleen. Een cruciaal aspect van het realiseren van onze missie en visie is de samenwerking met externe partners. Wij erkennen het belang van een goed netwerk van samenwerkingsverbanden en zijn dankbaar voor de vruchtbare relaties die we hebben opgebouwd. Samen maken wij het verschil in de regio Zwolle!

In dit verslag vindt u meer informatie over hoe Zonnehuisgroep IJssel-Vecht heeft gewerkt aan het verwezenlijken van haar missie, inclusief de fusie met Driezorg en andere belangrijke thema's voor onze organisatie. Tevens werpen we hier en daar al een blik vooruit op onze plannen en ambities voor het jaar 2024.

Als afsluitende noot willen we onze oprechte dank uitspreken aan al onze medewerkers en vrijwilligers voor hun toewijding en betrokkenheid bij de bewoners, cliënten en hun naasten die wij als organisatie mogen ondersteunen. Samen hebben we belangrijke stappen gezet en obstakels overwonnen en we kijken ernaar uit om onze reis in 2024 voort te zetten.

## 2 Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene gegevens

Naam	Zonnehuisgroep IJssel-Vecht
Adres	Zwartewaterallee 25-B
Postcode	8032DZ
Plaats	Zwolle
Telefoonnummer	038 - 4574574
Identificatienummer Kamer van Koophandel	05083801
E-mailadres	info@zgijv.nl
Internetpagina	www.zgijv.nl

Stichting Christelijke Zonnehuisgroep IJssel-Vecht (verder te noemen: ZGIJV) biedt zorg en ondersteuning aan (kwetsbare) ouderen in de regio Zwolle. ZGIJV heeft hiertoe in Zwolle een viertal locaties, te weten De Esdoorn, Het Zonnehuis, De Riethorst en De Venus. In Ommen heeft ZGIJV één locatie, De Hoekstee. Naast deze vijf woonzorglocaties biedt ZGIJV geriatrische revalidatiezorg, behandeling in de eerste lijn, dagbesteding en zorg en ondersteuning in de thuissituatie.

Voor meer informatie over onze organisatie, zoals aantallen medewerkers, vrijwilligers en cliënten, verwijzen wij naar de actuele gegevens op [jaarverantwoordingzorg.nl](http://jaarverantwoordingzorg.nl)

### 2.2 Structuur

Per 1 januari 2023 zijn wij bestuurlijk gefuseerd met Driezorg. Hiertoe is een moedermaatschappij opgericht, DZG. Voor de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur was er een personele unie voor de drie stichtingen, wat betekent dat zij dezelfde toezichthouders en bestuurders hadden. Ook de medezeggenschap, bestaande uit de cliëntenraden, ondernemingsraad en vrijwilligersraad functioneerden in 2023 zoveel mogelijk als één geheel voor de drie stichtingen. Tevens was sprake van 1 strategie, 1 MT en zoveel mogelijk 1 beleidslijn. De tekst van het bestuursverslag van Driezorg komt dan ook in hoge mate overeen met dit bestuursverslag. Waar relevant, zoals voor wat betreft de financiën, maken wij uiteraard onderscheid.

# 3 Waar wij voor gaan en staan

Als samenleving staan we voor een enorme uitdaging. Wij hebben de intrinsieke behoefte om er te zijn voor de grote groep ouderen voor wie regie hebben en houden niet vanzelfsprekend is. Daarom gaan wij die uitdaging aan; wij maken van de regio Zwolle dé plek in Nederland om goed oud te worden, en we zorgen ervoor dat ouderen in de regio op een waardige -maar vooral op hun eigen- manier ouder kunnen worden.

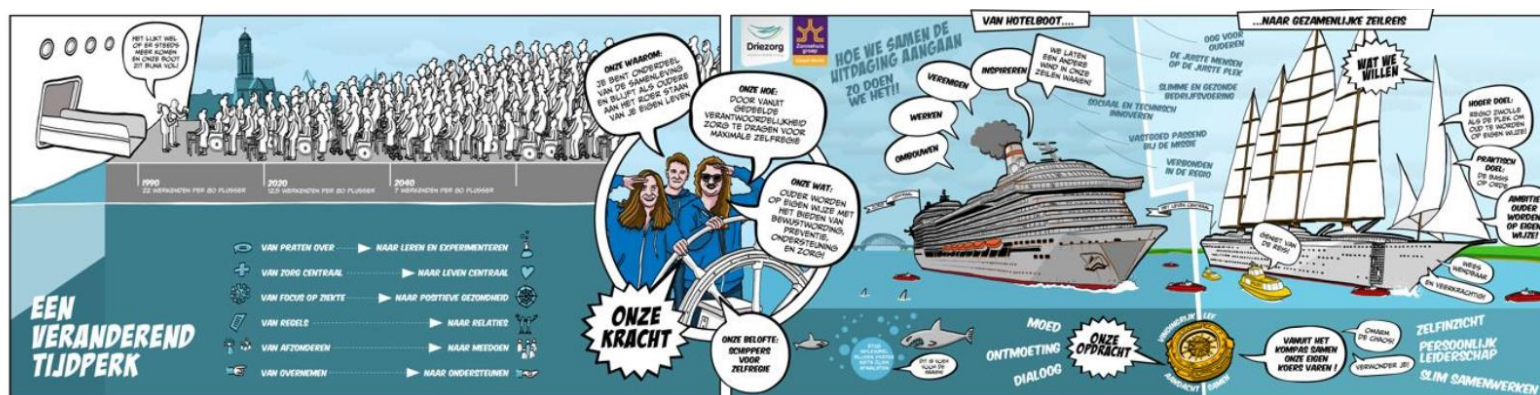
Wij zetten het leven van ouderen centraal. Vanuit onze kern zijn we bruggenbouwers en verbinders. Binnen en buiten de keten. We blijven altijd nauw verbonden met de omgeving waarin we actief zijn. Ook het lef om buiten gebaande paden te gaan is een van onze belangrijke authentieke krachten. We kijken altijd naar wat wél kan, juist omdat we iedereen de mogelijkheid gunnen om op eigen wijze ouder te kunnen worden.

## Ouder worden op eigen wijze

Dit is waarom wij bestaan. Dit is waar wij elke dag voor gaan.

Hierbij is de oudere altijd het vertrekpunt en stellen we zijn of haar leven, verhaal, keuzes en wensen centraal. Niemand staat er alleen voor. Ouderen niet, de naasten niet, maar ook zeker onze medewerkers en vrijwilligers niet. We blijven samen in beweging om anders te blijven kijken, een ander perspectief te geven en het verschil te maken in het leven van ouderen. Ook wanneer dit andere dingen van ons vraagt dan dat we op dit moment als organisatie kunnen bieden.

Als organisatie creëren we een beweging om de uitdaging waar we als samenleving voor staan het hoofd te bieden. Wij kijken met een brede blik naar het waardevolle leven van ouderen en onze medewerkers. Een blik die (vooral) niet alleen over zorg gaat maar over 'het leven kunnen blijven leven'. Die uitgaat van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van mensen, met - als het nodig is - passende zorg en ondersteuning. Thuis of op één van onze locaties. Tijdelijk of voor langere tijd. Dat is onze essentie. Wij gaan uit van samen het verschil kunnen maken. Niet door over te nemen, maar door het samen te doen. Dit doen we vanuit onze kernwaarden: Aandacht, Lef, Samen en Vindingrijk.



# 4 Governance

## 4.1 Samenstelling Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

ZGIJV kent een raad van toezicht. Deze raad van toezicht brengt een separaat verslag uit, waarin de verantwoording van dit orgaan is opgenomen, daar verwijzen wij hiernaar.

De Raad van Bestuur van ZGIJV was in 2023 tweehoofdig en bestond uit de heren M.G.J. van Alderwegen en F.J. Kodden. Voor meer informatie over hun nevenfuncties verwijzen wij u naar onze website.

Bezoldiging van de Raad van Bestuur gebeurt binnen de wettelijke normen van de WNT. Hierover kunt u meer informatie vinden in de jaarrekening. De onkostenvergoedingen voor de bestuurder worden toegekend conform het beleid onkostenvergoedingen Raad van bestuur. Informatie over de verstrekte vergoedingen wordt weergegeven in hoofdstuk 6..

## 4.2 Toepassing Governancecode zorg 2022

ZGIJV hanteert de Governancecode Zorg 2022. Onderstaand gaan we verder in op de manier waarop we deze code naleven en invulling geven aan de zeven principes van de Governancecode Zorg 2022.

### Goede zorg

In het voorwoord van dit bestuursverslag hebben we de missie en maatschappelijke doelstelling van onze organisatie omschreven. Daar verwijzen wij hiernaar. Wij geloven dat het tijd is om op een andere manier naar de ouderenzorg te gaan kijken en echt anders in te richten en te doen. Mede daarom zijn wij per 1 januari 2023 gefuseerd met Driezorg. Met deze

fusie kunnen wij meer impact maken en beter inspelen op de behoeftes van huidige en nieuwe generaties.

Voor meer informatie over de manier waarop wij aan kwalitatief goede zorg hebben gewerkt in 2023, verwijzen wij naar ons kwaliteitsjaarverslag dat te vinden is op onze website.

### Waarden en normen

Wij zien een passende cultuur als een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van onze visie. Onze besturingsfilosofie kent een vijftal leidende besturingsprincipes, die bepalend zijn voor de manier waarop wij ons werk doen:

- Het leven van ouderen is het vertrekpunt van ons handelen
- Oprechte aandacht voor onze medewerkers
- Gedeeld leiderschap
- Continu leren en ontwikkelen
- Samen komen we verder

ZGIJV kiest voor interactieve beleidsvoering: door interactie vooraf in open processen en werkverbanden komen we tot passende uitgangspunten, routes en besluiten. We geloven dan ook erg in het belang van inspraak, samenspraak en tegenspraak. In informele verbanden, maar ook in formele verbanden zoals met de medezeggenschap en de raad van toezicht. Deze raden pakken die rol ook actief op en stellen zich positief-kritisch op. Dit komt de kwaliteit van besluitvorming zeker ten goede.



## **Inrichting governance**

In onze statuten en het reglement van de RvT en de RvB zijn duidelijke afspraken gemaakt over de inrichting van de governance en de rolverdeling tussen de RvT en de RvB. In de RvT-vergadering legt de RvB verantwoording af over haar handelen. Een verdere beschrijving hiervan en reflectie hierop is te vinden in het verslag van de RvT. In de jaargesprekken met het bestuur die de remuneratiecommissie voert, wordt ook altijd stilgestaan bij deze samenwerking en geëvalueerd hoe deze verloopt. Als we er niet met elkaar uitkomen, hebben wij een conflictregeling. Zowel de RvT als de RvB ziet het echter als haar morele verplichting deze niet nodig te hebben.

## **Goed bestuur**

Alles wat wij doen in de organisatie, doen we geredeneerd vanuit de maatschappelijke doelstelling waar wij voor staan. Daar zijn we bovenstaand verder op in gegaan. Dat doen we zoveel mogelijk interactief, om alle perspectieven goed in beeld te hebben en tot een goede belangenafweging te kunnen komen.

Besluiten van de Raad van Bestuur worden zoveel mogelijk in de MT-vergadering genomen, na advisering door het MT. Dit leggen we ook vast, samen met de overwegingen die ten grondslag hebben gelegen aan het besluit. Waar sprake is van instemmings- of adviesrecht van de medezeggenschap, wordt dit uiteraard ook met hen gedeeld. Met de Raad van Toezicht hebben we een informatieprotocol, waarin we afspraken hebben vastgelegd over de informatievoorziening tussen de raad van bestuur en raad

van toezicht. Deze is begin 2023 mede naar aanleiding van de fusie geactualiseerd.

## **Verantwoord toezicht**

De samenwerking met de RvT verloopt goed. De RvT kijkt scherp vanuit het maatschappelijk belang waar de organisatie voor staat mee en is daarin een kritische sparringpartner. Er is ruimte om dilemma's met elkaar te delen, waarbij de RvT ook haar eigen kennis en ervaring inbrengt. Zo kunnen we elkaar scherpen, hetgeen de organisatie uiteindelijk verder brengt. Voor een verdere reflectie op het handelen van de RvT vanuit het perspectief van de RvT, verwijzen wij naar haar eigen jaarverslag.

## **Continue ontwikkeling**

De RvB (en de RvT) vinden het van groot belang om permanent te werken aan de ontwikkeling van hun professionaliteit en deskundigheid. Minimaal twee keer per jaar vindt een gesprek plaats tussen de remuneratiecommissie en de RvB om het jaarplan en de ontwikkelpunten van de bestuurders te bespreken. Het verslag van dat overleg wordt gedeeld met de gehele RvT. De bestuurders hebben in 2023 deelgenomen aan intervisie en coaching in het kader van deze continue ontwikkeling.

Voor meer informatie over de wijze waarop de RvT aan haar professionaliteit en deskundigheid heeft gewerkt, verwijzen wij naar het verslag van de RvT.



## 5 Terugblik 2023 en vooruitblik 2024

### 5.1 *Wat hebben we gedaan en bereikt in 2023 en hoe ziet 2024 eruit?*

Zoals gezegd was het jaar 2023 het eerste jaar van de bestuurlijke fusie. Een belangrijk thema dit jaar was dan ook verdere eenwording. We hebben een gezamenlijke strategie opgesteld; ons binnen en buiten de organisatie ingezet voor de eerste stappen in de realisatie van de transformatie-opgave in de ouderenzorg; gewerkt aan diverse integratie-opgaven, zoals voor wat betreft ICT-systemen; toegewerkt naar een gezonde zorgexploitatie als basis voor een toekomstbestendige organisatie en gebouwd aan een gezamenlijke cultuur.

Voor al deze opgaven geldt dat dit ook in 2024 nog bovenaan onze agenda zal staan. Daarbij gaan we meer aandacht besteden aan innovatie, in combinatie met een goed beleid om medewerkers te binden en boeien. Want dit is onontkoombaar om de uitdagingen van onze sector het hoofd te kunnen bieden. Voorts zijn we voornemens om per 1 januari 2025 de bestuurlijke fusie om te zetten in een juridische fusie. Het jaar 2024 zal dan ook mede in het teken staan van de voorbereidingen daarvan.

### 5.2 *Duurzaamheid*

In 2023 hebben we voor ZGIJV een aantal concrete stappen gezet op weg naar het realiseren van onze duurzaamheidsdoelstellingen. Onze visie op duurzaamheid is door alle toezichthoudende organen goedgekeurd en heeft inbedding gekregen in de organisatie. Inmiddels is ook de vereiste CO2 routekaart opgesteld, ingediend en goed gekeurd. Daarnaast zijn er in 2023 verschillende initiatieven geweest die een bijdrage leveren aan onze duurzaamheidsdoelstellingen, zo hebben we slimme monitoringsapparatuur op onze warmte installaties geïnstalleerd waardoor de afgifte van warmte beter gereguleerd wordt en andere duurzaamheidsmaatregelen doorgevoerd

om ons energieverbruik te verlagen. Op één van de locaties zijn afgelopen jaar zonnepanelen geplaatst, dit zal de komende jaren verder uitgebreid gaan worden naar andere locaties als de netbeheerder hier voldoende ruimte voor heeft. Deze maatregelen hebben geresulteerd in een forse verlaging van zowel het elektraverbruik als ons gasverbruik. Voor de verdere uitvoering van ons duurzaamheidsbeleid hebben we een duurzaamheidscoördinator aangesteld. We zullen een systeem gaan implementeren waarmee we beter kunnen volgen wat de effecten zijn van onze duurzaamheidsmaatregelen, inzichtelijk hebben aan welke eisen we allemaal al voldoen en waar we nog aan te werken hebben. Op deze wijze kunnen we ons ook beter verantwoorden over onze duurzaamheidsdoelstellingen. Tenslotte willen we de duurzaamheidsbewustwording in de organisatie gaan vergroten, dit zal gaan bijdragen aan het realiseren van onze duurzaamheidsdoelstellingen.

### 5.3 *Risicoparagraaf*

In 2023 is een gemeenschappelijke visie en beleid rondom integraal risicomanagement opgesteld, waarbij ook de werkwijzen inmiddels zijn geharmoniseerd. Dit hebben we gedaan vanuit een drietal drijfveren; door onze risico's goed in beeld te hebben en daarop te sturen, kunnen we onze missie, visie, strategie en doelstellingen van de organisatie beter bereiken. Ook zien we het als invulling van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om zorgvuldig te handelen. Tot slot geldt dat het ook noodzakelijk is om te voldoen aan wettelijke verplichtingen, de governancecode Zorg 2022 en eisen van externe toezichthouders.

De interne audit is in 2023 centraal gepositioneerd en werkt vanuit een geïntegreerde planning- en control cyclus voor zowel Driezorg als ZGIJV. Driezorg als ook ZGIJV werken hierbij met het principe van 4 lines of defence. Voor 2023 heeft interne audit een IC-plan opgesteld (ook in afstemming met





de accountant) waarin de focus-gebieden zijn bepaald. Er worden voortgangs-rapportages opgesteld om mogelijke actie/ontwikkelpunten te monitoren. Deze rapportage wordt door de afdeling interne audit besproken met het verantwoordelijk management, control en de bestuurder. Doelstelling is nadrukkelijk om de belangrijkste kansen en risico's te onderkennen, hierop te sturen en uiteindelijk ook een lerende organisatie te realiseren.

De accountant heeft over 2023 geen bijzondere tekortkomingen en/of aandachtspunten geconstateerd in de financiële ontwikkelingen en interne beheersingsmaatregelen van Driezorg.

De belangrijke strategische risico's in 2023 zijn onder meer:

1. **Transformatie.** De ouderenzorg staat onder druk door de dubbele vergrijzing, de schaarste aan personeel, de knellende budgetten en belemmerende richtlijnen en regels. De gevolgen hiervan zijn dagelijks merkbaar in de praktijk. Voor de toekomst zijn de uitdagingen om voldoende goed opgeleid personeel te vinden en te houden; te kijken naar innovaties en zorgtechnologie en de bijdrage daarvoor in onze organisatie; vooral een financieel gezonde organisaties te zijn; en het nieuwe beleid rond ziekteverzuim te bestendigen en te borgen. Driezorg en ZGIJV hebben samen de ambitie om van regio Zwolle dé regio te maken om goed oud te worden op eigen wijze. En als we dat willen, moeten we onze zorg anders gaan organiseren en inrichten. Samen willen we van hier en nu, naar daar en morgen. Naar een toekomst waarin ouderen en hun naasten samen ouder worden op eigen wijze.

2. **Personeelstekort** De huidige druk op de zorgfuncties blijft onverminderd groot en wordt groter. Naast actieve werving en selectie wordt ook ingezet op het verminderen van verzuim en het binden van medewerkers. Driezorg en ZGIJV zijn tevens aangesloten bij de Technologie en Zorg Academie (TZA) IJssel-Vecht om te kijken naar de mogelijkheden van zorgtechnologie en innovatie en wat het kan bijdragen aan het leven van cliënten en het (dagelijks)werk van

medewerkers. De belangrijkste oplossing wordt echter gezien in het realiseren van de transformatie (zie voorgaand punt).

3. **Gezonde zorgexploitatie.** Het aandeel vastgoedresultaat is nu aanzienlijk hoger dan het zorgresultaat en draagt meer bij aan het totale bedrijfsresultaat. In 2023 zijn VisiegedrevenMeerjarenPlannen opgesteld om naar de toekomst zorg te dragen voor een gezonde zorgexploitatie en tevens financieringsruimte te creëren voor toekomstige investeringen voor met name innovatie en vastgoed.

4. **ICT en informatiebeveiliging,** in het kader van AVG en verstrekken van informatie aan externe stakeholders. Wij vinden het belangrijk om zorgvuldig om te gaan met de gegevens van cliënten en medewerkers die zij aan ons toevertrouwen. Daarom laten wij elk jaar een externe audit uitvoeren naar de informatieveiligheid in onze organisatie.

5. **Integratie.** Daarnaast vraagt de fusie uiteraard integratie van beide organisaties. We stemmen werkwijzen, processen en systemen op elkaar af. En dat doen we in het licht van de toekomst, passend bij de transformatie-opgave zoals we die voor ons zien. In dat kader werken we in 2023 en 2024 ook aan een gezamenlijke vastgoedstrategie. Dit alles betekent dat er veel uitdagingen liggen voor de komende tijd. Er moet veel aandacht uitgaan naar transformatie, integratie en innovatie. En tegelijkertijd mag dat niet ten koste gaan van de aandacht voor de staande organisatie met de daar geldende vraagstukken. Dat is de belangrijkste uitdaging.

## 6 Financieel beleid

### 6.1 Financiële ontwikkelingen

ZGIJV heeft het boekjaar 2023 met een positief resultaat afgesloten van €0,61m. Ten opzichte van 2022 (€0,57m) ligt dit op hetzelfde niveau. Zowel kosten als opbrengsten laten eenzelfde trend en procentuele stijging zien. Als percentage van de omzet ligt het resultaat op 1,12% in 2022 en 1,15% in het jaar 2023.

Kijken we naar het genormaliseerde resultaat over 2023 dan volgt hier een zelfde beeld uit. Voor 2023 komt dit uit op €0,41m ten opzichte van €0,45m in 2022.

Nadere analyse van het resultaat laat zien dat het resultaat door vastgoed wordt gerealiseerd. De zorgexploitatie is nog negatief. Vanuit het meerjarenperspectief wordt gestuurd om ook op de zorg een gezond rendement te realiseren.

Onderverdeling	Resultaat 2023
Vastgoed	1.683.116
Zorg	-1.071.804
<b>Totaal</b>	<b>611.312</b>

	2023 €	2022 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>		
Zorgverzekeringswet	6.045.600	5.847.758
Wet langdurige zorg	42.745.116	39.520.102
VWS- en/of Wlz-subsidies	287.569	267.011
Zorg-gerelateerde corona-compensatie	0	803.487
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.386.529	1.284.524
	<b>50.464.814</b>	<b>47.722.882</b>
<b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>1.093.142</b>	<b>998.251</b>
<b>Netto omzet</b>	<b>51.557.956</b>	<b>48.721.133</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.387.069	1.455.626
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>52.945.024</b>	<b>50.176.760</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	4.260.029	3.864.789
Lonen en salarissen	26.014.511	24.862.539
Sociale lasten	4.255.756	4.314.021
Pensioenlasten	2.020.685	2.177.961
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.441.328	2.418.180
Overige bedrijfskosten	12.880.754	11.451.993
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>51.873.063</b>	<b>49.089.483</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>1.071.961</b>	<b>1.087.277</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	29.835	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	490.483	524.649
<b>RESULTAAT</b>	<b>611.312</b>	<b>562.629</b>

## 6.2 De toestand op balansdatum

De solvabiliteit laat een verdere groei zijn naar 28,2% eind 2023, vanwege het positieve resultaat dat volledig wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. De verslechtering van het werkkapitaal en de liquiditeitsratio wordt voornamelijk veroorzaakt door de aflossingsverplichting van een restant van een lening die leidt tot een flinke stijging van de kortlopende schulden.

	2023	2022
Solvabiliteit	28,2%	26,1%
Liquiditeit	1,00	1,06
Netto werkkapitaal	€ 22.964 €	530.130

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023 (na resultaatbestemming)		
	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	17.493.881	18.637.664
Machines en installaties	3.536.367	4.123.545
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.969.132	3.034.190
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa	409.345	0
	<b>24.408.725</b>	<b>25.795.399</b>
<b>Financiële vaste activa</b>		
Overige effecten en overige vorderingen	178.256	194.511
	<b>178.256</b>	<b>194.511</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Voorraden</b>		
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten	728.631	408.994
	<b>728.631</b>	<b>408.994</b>
<b>Vorderingen</b>		
Op handelsdebiteuren	126.430	293.683
Op groepsmaatschappijen	475.500	0
Overige vorderingen	1.734.139	2.134.476
	<b>2.336.069</b>	<b>2.428.160</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>7.489.578</b>	<b>6.875.157</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>35.141.260</b>	<b>35.702.221</b>

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	136	136
Bestemmingsfonds	9.917.331	9.306.019
	<b>9.917.467</b>	<b>9.306.155</b>
<b>Voorzieningen</b>		
Overige	922.478	886.385
	<b>922.478</b>	<b>886.385</b>
<b>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b>		
Schulden aan banken	13.770.000	16.327.500
	<b>13.770.000</b>	<b>16.327.500</b>
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>		
Schulden aan banken	2.557.500	1.465.000
Schulden aan groepsmaatschappijen	139.043	0
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.144.264	975.255
Belastingen en premies sociale verzekeringen	577.952	538.400
Schulden terzake van pensioenen	698.764	799.156
Overige schulden	387.219	1.051.575
Overige passiva	5.026.573	4.352.795
	<b>10.531.315</b>	<b>9.182.181</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>35.141.260</b>	<b>35.702.221</b>

### 6.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

Over 2023 is sprake van een positieve kasstroom van €0,6m. Dit is een forse stijging ten opzichte van 2022 (-€2,4m). Deze stijging vindt zijn oorzaak in een forse verbetering van de kasstromen uit bedrijfsoperaties en een wat lager investeringsniveau dan in 2022.

	2023		2022	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Bedrijfsresultaat		1.071.961		1.087.277
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen		2.441.328		2.418.180
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)		36.093		23.240
- Bijzondere waardevermindering van vlottende activa		0		0
		<u>2.477.421</u>		<u>2.441.420</u>
Veranderingen in werkkapitaal:				
Mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's		-319.637		-43.862
- vorderingen		92.090		-202.426
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)		<u>256.634</u>		<u>-2.377.356</u>
		<u>29.087</u>		<u>-2.623.644</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		3.578.469		905.053
Ontvangen interest		29.835		0
Betaalde interest		<u>-490.483</u>		<u>-524.649</u>
		<u>-460.649</u>		<u>-524.649</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>3.117.820</b>		<b>380.405</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investeringen materiële vaste activa		<u>-1.038.398</u>		<u>-1.335.599</u>
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-1.038.398</b>		<b>-1.334.500</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Aflossing langlopende schulden		<u>-1.465.000</u>		<u>-1.465.000</u>
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-1.465.000</b>		<b>-1.465.000</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>614.422</b>		<b>-2.419.095</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari		6.875.157		9.294.252
Stand geldmiddelen per 31 december		<u>7.489.578</u>		<u>6.875.157</u>
Mutatie geldmiddelen		614.422		-2.419.095

### 6.4 Financiële instrumenten

Ter beheersing van de financiële risico's heeft ZGIJV een treasurybeleid. Het treasurybeleid bestaat uit het treasurystatuut en het treasuryjaarplan. Het treasurystatuut beschrijft bestuurlijke infrastructuur die nodig is voor een goede invulling van de treasuryfunctie. Jaarlijks wordt getoetst of het statuut nog aansluit bij de actuele situatie.

In het kader van risicobeheersing is een risicomonitor ontwikkeld. Ieder kwartaal vindt er een voortgangsrapportage en actualisatie van de monitor plaats, zodat acties en ontwikkelpunten gevolgd worden.

## 6.5 Verwachte gang van zaken

Kijkend naar 2024 ligt er een begroting met een positief resultaat van €0,64m. Dit ligt in lijn met de koers die is ingezet om het onderliggende zorgresultaat verder te verbeteren. De ontwikkelingen op het gebied van vastgoed laten een daling van het vastgoedresultaat zien naar de toekomst. Het zorgresultaat dient deze daling te compenseren.

	Begroting 2024
<b>Baten</b>	
Zorgopbrengsten	€ 54.269.324
Overige zorgopbrengsten	€ 1.460.000
Overige opbrengsten	€ 897.267
Bijdragen en subsidies	€ 420.300
<b>Totaal Baten</b>	<b>€ 57.046.891</b>
<b>Lasten</b>	
Personeelskosten	€ 35.593.762
Personeel niet in loondienst	€ 1.851.181
Overige personeelskosten	€ 1.697.364
Kosten eten en drinken	€ 2.201.905
Andere hotelmatige kosten	€ 1.846.067
Algemene kosten	€ 4.422.630
Bijdrage projecten	€ 1.000.000
Cliëntgebonden kosten	€ 1.791.324
Terrein- en gebouwgebonden kosten	€ 1.836.175
Huur, afschrijving en fin. baten en lasten	€ 4.171.457
<b>Totaal Lasten</b>	<b>€ 56.411.865</b>
<b>Begroot resultaat ZGIJV</b>	<b>€ 635.027</b>

## 6.6 Onkostenvergoeding bestuurders

Op grond van artikel 6.5.4. van de governancecode zorg wordt openbaarheid gegeven aan de declaraties van de bestuurders. De raad van bestuur verstrekt jaarlijks inzicht in de gemaakte onkosten gespecificeerd naar vaste en andere onkostenvergoedingen, binnenlandse en buitenlandse reiskosten, opleidingskosten, representatiekosten en overige kosten. Deze verantwoording bestaat uit een overzicht, met waar nodig een toelichting, dat openbaar wordt gemaakt. De raad van bestuur vermeldt de geschenken en uitnodigingen die deze heeft ontvangen ook in het jaarlijkse openbaar te maken overzicht. De raad van toezicht ziet toe op het juist naleven van gemaakte afspraken rondom onkostenvergoeding.

Intern declareert de bestuurder de declaraties bij de tweede bestuurder, waarop deze beoordeelt en accordeert. Half jaarlijks worden deze accorderingen voorgelegd aan de voorzitter Raad van Toezicht.

De uitgaven in 2023 waren als volgt:

	<b>Bestuurder M.G.J. van Alderwegen</b>	<b>Bestuurder F. J. Kodden</b>
Vaste onkostenvergoeding	€ 0,00	€ 0,00
Andere onkostenvergoeding	€ 0,00	€ 0,00
Binnenlandse reiskosten	€ 2.499,42	€ 0,00
Buitenlandse reiskosten	€ 0,00	€ 0,00
Opleidingskosten	€ 0,00	€ 0,00
Overige kosten	€ 20,83	€ 0,00
<b>Totaal 2023:</b>	<b>€ 2.520,25</b>	<b>€ 0,00</b>