



Bestuursverslag 2023
Ouder worden op eigen wijze



Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	Profiel van de organisatie	4
2.1	<i>Algemene gegevens</i>	4
2.2	<i>Structuur</i>	4
3	Waar wij voor gaan en staan	5
4	Governance	6
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
5	Terugblik 2023 en vooruitblik 2024	8
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
6	Financieel beleid	10
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	Onkostenvergoeding bestuurders	14



1 Voorwoord

Hierbij presenteren wij u het bestuursverslag van Driezorg 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 betekende het eerste jaar van onze bestuurlijke fusie met Zonnehuisgroep IJssel-Vecht, 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 Driezorg heeft gewerkt aan het verwezenlijken van haar missie, inclusief de fusie met Zonnehuisgroep IJssel-Vecht 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	Driezorg
Adres	Zijpe 4
Postcode	8032HX
Plaats	Zwolle
Telefoonnummer	038 - 2001100
Identificatienummer Kamer van Koophandel	05081871
E-mailadres	secretariaat@driezorg.nl
Internetpagina	www.driezorg.nl

Stichting Driezorg, Wonen, Welzijn en Zorg (verder te noemen: Driezorg) biedt zorg en ondersteuning aan (kwetsbare) ouderen in de regio Zwolle. Driezorg heeft hiertoe heeft tien locaties in de wijken van Zwolle en een cluster van seniorenwoningen in Hattem. Daarnaast biedt Driezorg 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

2.2 Structuur

Per 1 januari 2023 zijn wij bestuurlijk gefuseerd met Zonnehuisgroep IJssel-Vecht. 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 Zonnehuisgroep IJssel-Vecht 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.

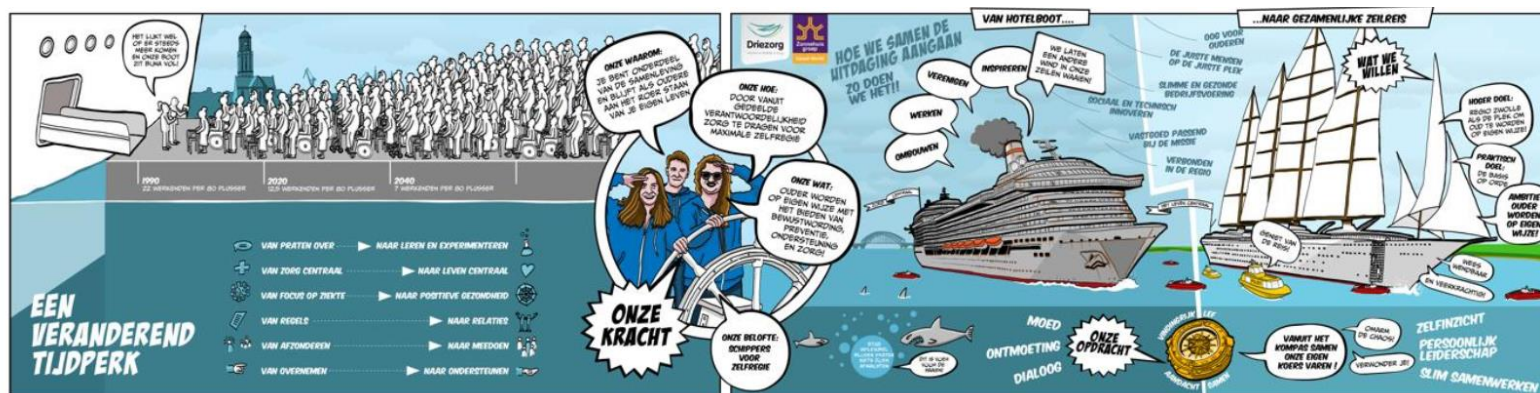
Wij zetten het leven van ouderen centraal. Vanuit onze kern zijn we bruggenbouwers en verbinders. Binnen en buiten de keten. We blijven altijd nauw verbonden met de omgeving waarin we actief zijn. Ook het lef om buiten gebaande paden te gaan is een van onze belangrijke authentieke krachten. We kijken 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

Driezorg 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 Driezorg 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

Driezorg 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 Zonnehuisgroep IJssel-

Vecht. 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

Driezorg 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 Driezorg 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 wordt op alle Driezorg locaties inmiddels gescheiden afval ingezameld en zijn er meerdere duurzaamheidsmaatregelen doorgevoerd om ons energieverbruik te verlagen. Op één van de locaties zijn

afgelopen jaar zonnepanelen geplaatst en zal dit 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 elektra verbruik als ons gasverbruik. Voor de verdere uitvoering van ons duurzaamheidsbeleid hebben we een duurzaamheid coördinator 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 organisatie 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 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

Driezorg heeft het boekjaar 2023 met een positief resultaat afgesloten van €1,25 miljoen. Ten opzichte van 2022 (€0,65 miljoen) is dit bijna een verdubbeling. Dit ondanks de (ongedekte) hogere CAO-lasten in 2023. Voornaamste oorzaak is de forse stijging van de omzet in combinatie met focus en sturing op de personele inzet. Deze stijging is voor een belangrijke deel het gevolg van meer aandacht voor passende indicaties. Als percentage van de omzet laat het resultaat een stijging zijn van 1,4% in 2022 naar 2,4% in het jaar 2023.

Kijken we naar het genormaliseerde resultaat over 2023 dan volgt hier eenzelfde beeld uit. Voor 2023 komt dit uit op € 1,46 miljoen ten opzichte van € 0,72 miljoen 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	2.258.459
Zorg	-1.012.558
Totaal	1.245.901

	2023	2022
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	3.052.839	3.486.151
Wet langdurige zorg	38.546.323	32.292.341
VWS- en/of Wlz-subsidies	365.428	315.252
Zorg-gerelateerde corona-compensatie	33.200	1.073.980
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	137.010	202.159
	42.134.800	37.369.883
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2.221.840	2.048.376
Netto omzet	44.356.640	39.418.260
Overige bedrijfsopbrengsten	6.199.334	6.553.857
Som der bedrijfsopbrengsten	50.555.974	45.972.117
BEDRIJFSLASTEN		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	3.750.537	3.856.047
Lonen en salarissen	22.880.520	21.417.658
Sociale lasten	3.571.665	3.380.783
Pensioenlasten	1.800.451	1.808.220
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.299.063	2.014.248
Overige bedrijfskosten	14.415.632	12.264.657
Som der bedrijfslasten	48.717.868	44.741.614
BEDRIJFSRESULTAAT	1.838.106	1.230.503
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	7.441	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	599.646	577.585
RESULTAAT	1.245.901	652.918

6.2 De toestand op balansdatum

De solvabiliteit laat een verdere groei zijn naar 40,1% eind 2023, vanwege het toegenomen positieve resultaat dat volledig wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. De toename aan liquiditeit heeft direct geleid tot een verdere verbetering van het netto werkkapitaal en de liquiditeitsratio.

	2023	2022
Solvabiliteit	40,1%	37,7%
Liquiditeit	1,40	1,25
Netto werkkapitaal	€ 3.765.948 €	2.343.849

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023 (na resultaatbestemming)		
	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
ACTIVA		
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	23.513.637	24.519.036
Machines en installaties	2.650.303	3.261.102
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3.021.655	2.356.219
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op r	4.967	47.944
	29.190.562	30.184.301
Vlottende activa		
Vorderingen		
Op handelsdebiteuren	630.974	490.430
Overige vorderingen	1.340.541	1.446.230
	1.971.515	1.936.660
Liquide middelen	11.301.760	9.723.811
Totaal activa	42.463.838	41.844.773

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	45	45
Overige reserves	17.041.532	15.795.631
	17.041.577	15.795.676
Voorzieningen		
Overige	981.988	754.268
	981.988	754.268
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)		
Overige schulden	14.932.946	15.978.207
	14.932.946	15.978.207
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.408.798	1.730.924
Schulden aan groepsmaatschappijen	595.523	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	455.481	469.783
Schulden terzake van pensioenen	586.302	895.995
Overige schulden	2.764.403	2.802.294
Overige passiva	3.696.821	3.417.626
	9.507.328	9.316.622
Totaal passiva	42.463.838	41.844.773

6.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

Over 2023 is sprake van een positieve kasstroom van € 1,58 miljoen. Dit is een verdere stijging ten opzichte van 2022 (€ 0,97 miljoen). Deze stijging vindt zijn oorzaak een hoger bedrijfsresultaat in combinatie met een lager niveau aan aflossingen en investeringen.

	2023		2022	
	€	€	€	€
2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023				
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		1.838.106		1.230.503
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	2.299.063		2.014.248	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	<u>227.720</u>		<u>-82.006</u>	
		2.526.783		1.932.242
Veranderingen in werkkapitaal:				
- vorderingen	-34.855		1.599.045	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	<u>365.453</u>		<u>217.833</u>	
		330.598		1.816.878
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		4.695.487		4.979.623
Ontvangen interest	7.441		0	
Betaalde interest	<u>-599.646</u>		<u>-577.585</u>	
		-592.205		-577.585
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		4.103.282		4.402.038
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen materiële vaste activa	-1.353.269		-1.792.532	
Desinvesteringen materiële vaste activa	<u>47.946</u>		<u>14.723</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.305.323		-1.777.809
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing langlopende schulden	<u>-1.220.010</u>		<u>-1.657.294</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.220.010		-1.657.294
Mutatie geldmiddelen		1.577.949		966.935
Stand geldmiddelen per 1 januari		9.723.811		8.756.876
Stand geldmiddelen per 31 december		<u>11.301.760</u>		<u>9.723.811</u>
Mutatie geldmiddelen		1.577.949		966.935

6.4 Financiële instrumenten

Ter beheersing van de financiële risico's heeft Driezorg 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 systeem van integraal risicomanagement (IRM) ontwikkeld. Jaarlijks wordt plan opgesteld waarin we terugblikken en vooruitkijken naar de aanpak en vervolgstappen op het gebied van IRM. De PDCA-cyclus op het gebied van IRM staat waarbij structureel uitvoering wordt gegeven aan de uitvoering van de risicomanagementcyclus.

6.5 Verwachte gang van zaken

Kijkend naar 2024 ligt er een begroting met een positief resultaat van € 1,97 miljoen. 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
Baten	
Zorgopbrengsten	€ 49.201.450
Overige zorgopbrengsten	€ -
Overige opbrengsten	€ 5.528.749
Bijdragen en subsidies	€ 203.360
Totaal Baten	€ 54.933.559
Lasten	
Personeelskosten	€ 31.190.948
Personeel niet in loondienst	€ 2.556.052
Overige personeelskosten	€ 1.672.235
Kosten eten en drinken	€ 2.005.135
Andere hotelmatige kosten	€ 508.550
Algemene kosten	€ 4.759.309
Bijdrage projecten	€ 1.000.000
Cliëntgebonden kosten	€ 1.298.696
Terrein- en gebouwgebonden kosten	€ 1.357.145
Huur, afschrijving en fin. baten en lasten	€ 6.610.921
Totaal Lasten	€ 52.958.991
Begroot resultaat Driezorg	€ 1.974.569

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:

	Bestuurder M.G.J. van Alderwegen	Bestuurder F. J. Kodden
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
Totaal 2023:	€ 2.520,25	€ 0,00