

# Bestuursverslag Vereen

2024



Ouder worden  
op eigen wijze

# Inhoudsopgave

1. Voorwoord.....	3
2. Profiel van de organisatie.....	4
Organogram.....	5
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	6
4. Algemeen beleid.....	9
Strategische lijnen.....	10
Thema's 2024.....	11
Risicoparagraaf.....	12
Toekomstparagraaf.....	15
5. Financieel beleid.....	16

# 1. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van Stichting Vereen. Het jaar 2024 was een belangrijk jaar voor onze organisatie. Sinds de bestuurlijke fusie van 1 januari 2023 tussen Stichting Driezorg, Wonen, Welzijn en Zorg en Stichting Christelijke Zonnehuisgroep IJssel-Vecht stond het jaar 2024 in het teken van de voorbereiding op de juridische fusie en het formuleren van de gezamenlijke strategische koers.

Per 23 april 2024 hebben wij onze nieuwe naam Stichting Vereen gelanceerd. Een naam waarmee we ons zichtbaar verenigen. Met als doel om van regio Zwolle dé regio te maken om goed oud te worden op eigen wijze. Dit doen we met de samenleving, met ouderen, hun naasten, hun vrienden en burens, met onze medewerkers en met onze samenwerkingspartner.

De juridische fusie is per 1 januari 2025 geëffectueerd. In dit verslag presteren we ons reeds als één organisatie, hetzelfde geldt ook voor de financiële verantwoording. In dit verslag treft u informatie aan over hoe we in 2024 gewerkt hebben aan de strategische lijnen. Ook werpen wij hier en daar al een blik vooruit op onze plannen en ambities voor het jaar 2025. Stichting Vereen duiden we in het verslag verder aan als Vereen.

## 2. Profiel van de organisatie

Algemene gegevens	
Naam	Stichting Vereen
Adres	Zijpe 4
Postcode	8032 HX
Plaats	Zwolle
Telefoonnummer	038-2001100
Identificatienummer KvK	05081871
E-mailadres	Secretariaat@vereen.nu
Internetpagina	www.vereen.nu



9

Woonzorgcentra



2000

Medewerkers



900

Vrijwilligers



15

Wijkteams



6

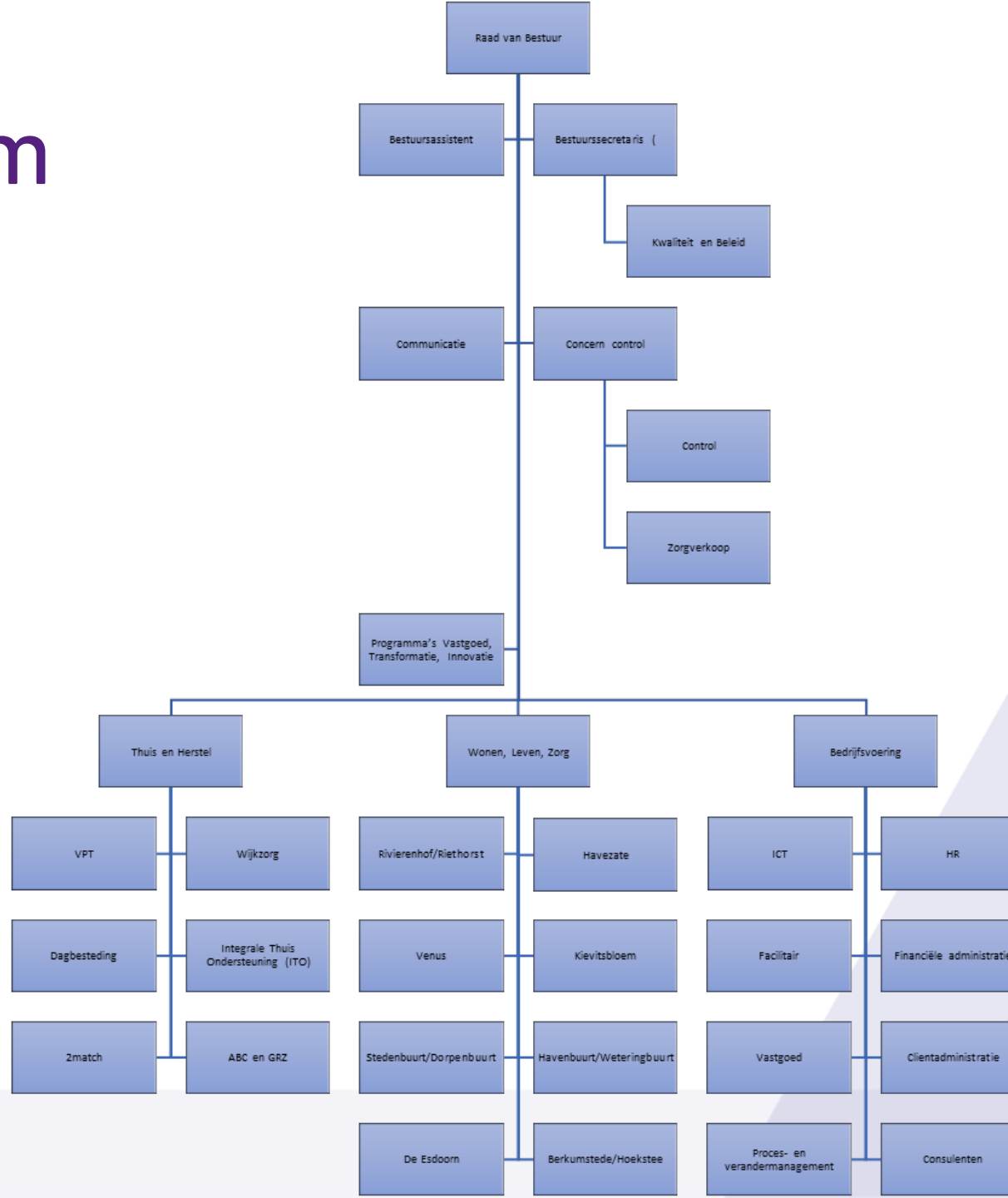
Locaties voor  
zelfstandig wonen

Vereen biedt zorg en ondersteuning aan (kwetsbare) ouderen in de regio Zwolle. Vereen heeft hiertoe negen woonzorgcentra en zes locaties voor zelfstandig wonen in de wijken van Zwolle, in Hattem en Ommen. Daarnaast biedt Vereen geriatrische revalidatiezorg, behandeling in de eerste lijn, dagbesteding en zorg en ondersteuning in de thuissituatie. Vereen heeft een capaciteit van 764 plekken. Voor meer informatie over onze organisatie verwijzen wij naar de actuele gegevens op [jaarverantwoordingzorg.nl](http://jaarverantwoordingzorg.nl). Vereen beschikt over een Wtza toelating.

### Structuur

Sinds de bestuurlijke fusie (1-1-2023) functioneren de raad van toezicht, het managementteam, de medezeggenschap; bestaande uit de cliëntenraden, ondernemingsraad en vrijwilligersraad zoveel mogelijk als één geheel voor de drie stichtingen (Driezorg, ZGIJV en DZG). Daarom is gekozen om voor de organisatie één bestuursverslag te maken. Ook geldt dat voor 2024 één jaarrekening voor Vereen wordt opgesteld.

# Organogram



# 3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap



## Samenstelling Raad van Toezicht

Vereen kent een Raad van Toezicht. Deze Raad van Toezicht brengt een eigen verslag uit, waarin de verantwoording van dit orgaan is opgenomen. De samenstelling van de Raad van Toezicht is hierin terug te vinden.

## Samenstelling Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Vereen was van 1 januari tot en met 31 juli 2024 tweehoofdig. De Raad van Bestuur bestond uit de heren M.G.J. van Alderwegen en F.J. Kodden. Vanaf 1 augustus 2024 heeft Vereen een eenhoofdige Raad van Bestuur, bestaande uit de heer F.J. Kodden. Meer informatie over de nevenfuncties van de raad van bestuur kunt u vinden op onze website.

## WNT en onkosten

De 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 7.

## Governancecode

Vereen hanteert de Governance code 2022. Wij volgen de zeven principes van de Governance code.

## 1. Goede Zorg

Zoals in onze missie en visie wordt aangegeven stellen wij het leven van ouderen centraal en willen wij van Zwolle dé plek maken waar iedereen op eigen wijze ouder kan worden. Het kwaliteitsbeeld geeft een overzicht hoe wij als organisatie het afgelopen jaar gewerkt hebben aan de kwaliteit van zorg. Dit kwaliteitsbeeld vindt u terug op onze website.

## 2. Waarden en normen

De besturingsfilosofie geeft richting aan de manier waarop medewerkers, management, directie, bestuur en toezichthouders in alle onderdelen van de organisatie met elkaar samenwerken. Onze besturingsfilosofie is opgebouwd uit vijf leidende principes.

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

Daarnaast is er een reglement ongewenste omgangsvormen beschikbaar (via Signalis, de externe klachtencommissie), evenals een klokkenluidersreglement. Bovendien is er een externe vertrouwenspersoon (via het GIMD) die jaarlijks rapporteert over de meldingen. Hierover vindt minimaal een keer per jaar een gesprek plaats met de Raad van Bestuur. De externe vertrouwenspersoon is afgelopen jaar duidelijker zichtbaar gemaakt voor de organisatie. In de loop van 2024 is er een start gemaakt met het opstellen van een code goed gedrag, waarmee helderder wordt hoe de organisatie de medewerkers toerust om om te gaan met meldingen van ongewenst gedrag, evenals om dit te voorkomen. Dit krijgt in 2025 vervolg door middel van het project Sociale en psychologische veiligheid.

### 3. Invloed belanghebbenden

Vereen heeft sinds de bestuurlijke fusie één Raad van Toezicht, één Raad van Bestuur en één Vrijwilligersraad. Daarnaast heeft Vereen toegewerkt naar één geïntegreerde medezeggenschap (voor zowel de Centrale Cliëntenraad als voor de Ondernemingsraad). Voor de Ondernemingsraad is ter overbrugging een Bijzondere Ondernemingsraad opgericht en is in de 2e helft van 2024 (na verkiezingen) een geïntegreerde ondernemingsraad geïnstalleerd. Met de Centrale Cliëntenraad zijn afspraken gemaakt om de integratie in 2025 te finaliseren. Voorts is er een Vrijwilligersraad, waarmee de Raad van Bestuur een paar keer per jaar contact heeft. Tenslotte is er in 2024 een start gemaakt met het oprichten van een 'pioniersteam', om de zeggenschap in de zorg te verbreden. Het principe van interactieve beleidsvoering staat centraal in onze besturingsfilosofie. Wij vinden het belangrijk om besluiten in samenspraak met alle betrokkenen te nemen. We zoeken naar een juiste balans tussen informele en formele vormen van medezeggenschap.

### 4. Inrichting Governance

De Governancecode is voor de Raad van Toezicht een richtinggevend en levend document dat helpt om de toezichthoudende taken zodanig in te richten dat dit bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg en het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur voeren tweejaarlijks een gesprek over hun samenwerking. Mochten zij het niet eens zijn, dan kan er een beroep worden gedaan op de conflictregeling. In het kader van de fusie en de overgang naar de nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht is ervoor gekozen de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht te laten plaatsvinden in 2025.

### 5. Goed bestuur

De Raad van Bestuur werkt volgens de besturingsfilosofie. Dit is een levend document, dat alleen waarde krijgt door er met elkaar over in gesprek te zijn en ernaar te leven. Een besturingsfilosofie gaat over regels en afspraken, maar vooral ook over gedrag. In de MT vergaderingen adviseren de MT leden de Raad van Bestuur, daarna neemt de Raad van Bestuur een besluit. De besluiten worden vastgelegd samen met overwegingen bij het besluit. Als er sprake is van instemmings- of adviesrecht door de medezeggenschap, dan wel goedkeuring door de Raad van Toezicht, dan wordt dit uiteraard met hen gedeeld. In het informatieprotocol zijn de afspraken vastgelegd over de informatievoorziening tussen de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

## 6. Verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden. Er is dit jaar een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht aangetreden. De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur is goed. De leden van de Raad van Toezicht brengen elk hun eigen expertise mee en geven hun kritische mening als sparringpartner richting de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht beschrijft in haar jaarverslag hoe de samenstelling van de Raad eruit ziet en hoe zij het afgelopen jaar toezicht heeft gehouden op de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie. In het reglement van de Raad van Toezicht is vastgelegd hoe de Raad werkt en zich verhoudt tot de Raad van Bestuur. Daarbinnen zijn er artikelen opgenomen om belangenverstremgeling tegen te gaan.

## 7. Continue ontwikkeling

Het leiderschap binnen Vereen is gericht op het stimuleren van groei en ontwikkeling van individuen en teams, zodat zij hun volledige potentieel kunnen bereiken. We moedigen een cultuur aan van openheid, samenwerking en vertrouwen, waarbij de focus ligt op continue verbetering en innovatie in de context van de transformatieopgave. In 2024 is een leiderschapsprogramma voor het middenmanagement en voor directie en bestuur gestart. De Raad van Bestuur heeft in 2024 deelgenomen aan intervisie en coaching in het kader van continue ontwikkeling. De Raad van Toezicht spreekt tweemaal per jaar met de Raad van Bestuur over het jaarplan en ontwikkelpunten.

## 4. Algemeen beleid

### Missie

Als Vereen hebben we 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.

Dit doen we door het leven van ouderen centraal te stellen. 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.

Dit is waarom wij bestaan. Dat is waar wij elke dag voor gaan. De oudere is altijd het vertrekpunt. We stellen 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.

### Visie

De wereld om ons heen verandert en Vereen verandert mee. Als organisatie creëren we een beweging om de uitdaging waar we als samenleving voor staan, het hoofd te bieden. We zullen meer moeten doen met de beschikbare menskracht binnen budgetten. Daarbij kijken we 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 zorg over te nemen, maar door het samen te doen. We vullen aan wat nodig is, vanuit onze expertise en op basis van onze kernwaarden: Aandacht, Lef, Samen en Vindingrijkheid

# Strategische lijnen

**Om onze missie, visie en transformatieopgave handen en voeten te geven hanteren wij voor de organisatie drie strategische lijnen; Innovatie, Transformatie en Vastgoed.**

**Innovatie:** Innoveren gaat ons helpen bij het slimmer, beter, efficiënter en kwalitatiever doen van ons werk. Met sociale innovaties richten we ons op community-based initiatieven die ouderen helpen actief te blijven en deel te nemen aan de samenleving. Daarnaast spelen ook technologische innovaties een grote rol, zowel bij ouderen thuis als binnen onze complexen voor intensieve woonzorg en geriatrische revalidatie. Behalve dat zorgtechnologie ouderen ondersteunt in zelfstandigheid, zelfredzaamheid, autonomie en veiligheid, kan arbeidsbesparende technologie ook bijdragen aan het vraagstuk van de personeelstekorten. Vereen zet hoog in op beide vormen van innoveren en heeft daarom een eigen innovatie afdeling opgezet, bestaande uit een manager innovatie en twee innovatie adviseurs.

**Transformatie:** Vanwege de toenemende vergrijzing kijkt onze organisatie hoe te komen tot een houdbaar model voor de toekomst. Hier zijn fundamentele veranderingen voor nodig. Niet alleen binnen onze eigen organisatie maar breed maatschappelijk. Vanuit de gedachte dat niet alles met zorg is op te lossen en zorg veelal ook niet de echte vraag van de oudere is, wordt anders werken het uitgangspunt. Het vraagt aandacht, tijd en focus om de voorgestane transformatie te realiseren en te integreren. Om hier handen en voeten aan te geven, is een transformatie strategie gemaakt en is een programmacoördinator Transformatie aangesteld.

**Vastgoed:** De nieuwe generatie ouderen vraagt om andere vormen van wonen en leven, en daarbij hoort soms andere zorg en ondersteuning. Daarom moeten wij bereid zijn keuzes te maken en vastgoed te ontwikkelen dat past bij onze missie en ruimte geeft aan deze nieuwe groep. Vereen wil enerzijds haar vastgoed verbeteren, zodat we een goede woonomgeving voor bewoners kunnen blijven bieden. Tegelijkertijd werken we voor de langere termijn aan het toekomstbestendig maken van het vastgoed, passend bij de missie. In 2024 is er een masterplan vastgoed geschreven, als onderdeel van het fusie businessplan. Een programmamanager vastgoed is belast met het ten uitvoer brengen van het masterplan vastgoed.

# Thema's 2024

Het jaar 2024 stond in het teken van de voorbereidingen op de **juridische fusie** per 1 januari 2025. Er is een fusie businessplan geschreven, welke als koersdocument dient voor de komende jaren en tevens randvoorwaardelijk was voor de formele goedkeuring van de juridische fusie. Verder is er gewerkt aan de verdere eenwording door integratie van o.a. de systemen.

In 2024 is er gewerkt aan de transformatie opgave in de ouderenzorg. **Transformatie** is noodzakelijk om ook in de toekomst, met alle uitdagingen waar we voor staan, een aanbod te kunnen bieden dat past bij de vraag van ouderen en hun naasten. Dat heeft gevolgen voor onze manier van werken, ons portfolio, ons personeelsbestand en ons vastgoed. In het najaar 2023 is het transitieteam gestart. In 2024 zijn zij begonnen met het organiseren van 4 leeflabs. De leeflabs hebben als doel om de transitie naar 'op eigen wijze oud worden' te concretiseren. Op basis van de koers en kernwaarden gaan collega's op zoek naar nieuwe waardemodellen en concepten voor de gedroomde ouderenzorg van de toekomst.

Eind 2024 is een programmacoördinator Transformatie aangesteld met als opdracht het coördineren en de verbindende rol hebben bij het realiseren van de ambities uit het fusie businessplan en de daaruit volgende transformatieplan(nen). Op het gebied van innovatie, is er een team samengesteld met een innovatiemanger en twee innovatie adviseurs.

**Duurzaamheid.** In 2024 is het duurzaamheidsprogramma 2025-2030 opgeleverd. Hierin wordt aangegeven wat wij als organisatie al bereikt hebben, zoals een visie op duurzaamheid, een masterplan vastgoed en de routekaart Co2. Ook geeft het programma de thema's aan waar wij voor de toekomst aan willen werken. De focusthema's voor 2025 zijn afval en het duurzaam gebruik van grondstoffen, voeding en focus op de inkoop van duurzame artikelen en diensten.

**Personeel.** Meer dan ooit zijn voldoende, goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers de sleutel om de groeiende zorgvraag te kunnen beantwoorden. Het werven en vooral behouden van medewerkers begint met goed werkgeverschap. Niet voor niets ziet Vereen dit als een van de leidende principes voor de transformatie. In 2024 is er geïnvesteerd in recruitment door het harmoniseren en optimaliseren van het proces. Er is extra aandacht besteed aan arbeidsmarkt-communicatie. Het onboardingsproces is opnieuw ingericht en er is focus op het behoud van medewerkers door oprechte aandacht en duurzame inzetbaarheidsgesprekken.

# Risicoparagraaf

## **Integraal Risico Management (IRM)**

In 2023 zijn mooie stappen gezet op het gebied van IRM, te denken aan: er is een gemeenschappelijke visie opgesteld, het beleid als ook de controleplannen zijn geharmoniseerd en afgestemd met de accountant. De PDCA cyclus staat en we zien ook dat de opvolging van de verbetermonitor (systeem van continu leren en verbeteren) een positieve ontwikkeling doormaakt. Hierbij wordt actief ingezet op het versterking van het eigenaarschap in de 1e en 2e lijn, waardoor ook IC steeds meer vanuit een "zuivere rol" (3e lijn) opereert.

In 2024 is deze lijn doorgezet, waarbij voor het eerst ook een jaarplan op het gebied van IRM is opgesteld. Deze richt zich zowel op inhoud (vaststellen focus gebieden) als ook de organisatie en het proces van IRM (doorontwikkeling IRM en het realiseren van een lerende organisatie). Het streven is uiteindelijk om door te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau (zie IRM visie).

Voor 2024 zijn focusgebieden vastgesteld. Dat heeft goed gewerkt en gaan we doorzetten. Hierbij geldt dat de accountant in 2024 geen bijzondere tekortkomingen en/of aandachtspunten heeft geconstateerd in de interne beheersingsmaatregelen van Vereen. Een bijzonder focusgebied voor 2024 en 2025 betreffen de systeem migraties. IC fungeert hierbij als linking-pin tussen de accountant en de interne projectorganisatie. In afstemming worden speciale controleprogramma's opgezet. Dat verloopt tot op heden goed, zowel in afstemming als qua uitkomst. Nog geen bijzondere constatering gedaan.

In de doorontwikkeling van IRM is daarnaast vooral ingezet om meer onderscheid te maken tussen hoofd- en bijzaken. Dit om meer focus aan te brengen op de belangrijkste kansen en risico's. Dit door het samen met de 2e lijn zogenaamde risk-assessments uit te voeren. De uitkomst hiervan komen ook terug in de rapportages.

Tot slot is ook de IC organisatie in 2024 versterkt. Dit zodat de interne controles niet meer bij één persoon zijn belegd. Dit geeft meer waarborgen rondom continuïteit en hebben hiermee ook meer slagkracht om de plannen voor de komende jaren te realiseren (denk aan: meer inzetten op geautomatiseerde controles (systeem), controles aan de voorkant (preventief vanuit 1e lijn) en IRM integraler en in samenhang met andere disciplines invullen (beperkt zich nu tot een aantal gebieden). Als ook meer werken aan cultuur van risicomanagement, denk aan bewustwording en proactief handelen op de belangrijkste risico's.

# Risicoparagraaf

## De belangrijkste strategische risico's 2023 blijven ook gelden voor 2024

**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. Vereen heeft 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. Maatregelen: er ligt een plan om deze koers te realiseren en de organisatiekant hiervan wordt momenteel ingevuld. Dit om voldoende executiekracht (PK's) aan boord te hebben. In het koersplan zijn hiervoor financiële middelen ingeruimd.

**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. Vereen heeft een eigen afdeling innovatie welke kijkt 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 Visiegedreven meerjaren plannen 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. Beeld 2024: we zien dat we reeds in 2024 – ook als gevolg van eerder ingezet beleid – in zijn geslaagd om een gezonde zorgexploitatie te realiseren. Hiermee liggen we financieel gezien op koers (randvoorwaardelijk).

**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. Maatregelen: Vereen heeft in 2024 ook een functionaris gegevensbescherming welke zich intern bezig houdt met beleid, uitvoeren van onderzoeken en controles op dit gebied. Hierbij is ook actief aandacht voor NEN7510-NIS2 wetgeving. Na afronding van de systeem-integraties (2025) zal ook een integrale audit worden uitgevoerd naar het ICT landschap en de informatiebeveiliging.

**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 transformatieopgave zoals we die voor ons zien. In de afgelopen periode hebben we gewerkt aan een fusiebusinessplan en een geïntegreerd masterplan vastgoed. 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. Maatregelen: investeren in executiekracht en verandervermogen van de organisatie (voldoende pk's aan boord, maar ook inzet op programmatische aanpak). De integratie van systemen is ook ondergebracht in een programma, waarbij in afstemming met de accountant ook controleplannen zijn opgesteld (zie ook sheet 12 voor nadere duiding).

# Toekomstparagraaf

## De volgende prioriteiten zijn voor 2025 in zicht:

1. Door de overgang naar een eenhoofdige Raad van Bestuur is er nagedacht over de benodigde topstructuur, bijbehorende ondersteuning en gewenste sturing. Wijzigingen hierin worden in 2025 voorgelegd aan de diverse gremia en uitgevoerd. De structuur en de sturing worden hierbij integraal bekeken: een herijking van de besturingsfilosofie en de samenhang met de gewenste visie op leiderschap wordt hierbij meegenomen. We richten ons op de juiste verbinding en dialoog tussen bestuur, directie en middenkader, waarbij de beleids- en besluitvormingsprocessen beter gestructureerd en geborgd worden (denk aan het werken met een integrale kwartaalrapportage, het monitoren van de voortgang van projecten, programma's, jaarplan en visiedreven meerjarenplan). Al deze inspanningen zijn erop gericht om onze strategische koers te realiseren.
2. In 2025 staan de strategische lijnen transformatie, innovatie en vastgoed centraal. De programma's worden in het eerste kwartaal opgesteld, gepresenteerd en vastgesteld.
3. Het bestendigen van de gezonde zorg- en vastgoed exploitatie, door het voortzetten van de huidige financiële koers.
4. Het programma rondom integratie van processen en systemen heeft ook in 2025 nog zijn beslag. Dit vergt nog een flinke investering in de harmonisering van werkwijzen. In 2025 vindt de voorbereiding plaats voor een integrale audit vanuit het risicoperspectief na finalisatie van de ICT integratie.
5. De versteviging van de kwaliteit organisatie.
6. Het beter toerusten van de organisatie op het vlak van sociale en psychologische veiligheid door middel van een project.

# 5. Financieel Beleid

## Financiële ontwikkeling

Vereen heeft het boekjaar 2024 met een positief resultaat afgesloten van €7,1 miljoen. Ten opzichte van 2023 is dit een forse stijging (€5,2 miljoen). De voornaamste oorzaak betreft een significante verbetering van de zorgexploitatie. Hiermee is de doelstelling om tot een positieve zorgexploitatie te komen in 2024 gerealiseerd. Financieel gezien liggen we hiermee op koers.

De positieve ontwikkeling van de zorgexploitatie is voor een belangrijk deel het gevolg van de aandacht voor passende indicaties in combinatie met focus en sturing op de personele inzet. Ook zien we een positieve bijdrage vanuit de groei van zorg aan huis. Effecten van de ingezette transformatie-beweging zijn nog beperkt zichtbaar. Meer indirect is de positieve zorgexploitatie het gevolg van een koers die al eerder is ingezet.

In 2024 zijn vanuit het oogpunt van interne sturing en de juridische fusie per 1 januari 2025 waar nodig ook nog financiële definities en uitgangspunten geharmoniseerd tussen de verschillende organisaties. Dit heeft geleid tot een eenduidige definitie van o.a. vastgoed, waarbij ook een splitsing is aangebracht tussen zorgvastgoed en commercieel vastgoed. Als gevolg hiervan is in 2024 ook een deel van het vastgoedresultaat verschoven naar de zorgexploitatie. Dit is een eenmalig effect.

Het overall resultaat van Vereen bestaat dus in 2024 uit zowel een positieve zorgexploitatie als ook een positieve vastgoed exploitatie. De positieve zorgexploitatie is voor het eerst, hiermee drijven we niet langer alleen op de kurk van vastgoed. De verwachting is dat de positieve vastgoedexploitatie op termijn verdwijnt, dit als gevolg van het voorgestane investeringsprogramma en mogelijke bezuinigingen.

Onderverdeling	Resultaat 2024
Commercieel vastgoed	1.551.293
Vastgoed	1.391.658
Zorg	4.176.710
<b>Eindtotaal</b>	<b>7.119.660</b>

Rendementspercentage	
Commercieel vastgoed	1,37%
Vastgoed	1,23%
Zorg	3,69%
<b>Eindtotaal</b>	<b>6,29%</b>

BEDRIJFSOPBRENGSTEN	2024	2023
	€	€
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>		
Zorgverzekeringswet	10.165.597	9.098.439
Wet langdurige zorg	91.687.539	81.388.250
VWS- en/of Wlz-subsidies	406.880	652.997
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	464.948	391.686
	<b>102.724.964</b>	<b>91.531.372</b>
<b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	3.536.619	3.314.981
<b>Netto omzet</b>	<b>106.261.583</b>	<b>94.846.353</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	7.000.148	6.703.835
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>113.261.731</b>	<b>101.550.188</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	7.296.123	7.542.948
Lonen en salarissen	53.270.965	49.012.484
Sociale lasten	8.952.649	8.239.145
Pensioenlasten	4.378.815	3.892.836
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.838.594	4.724.135
Overige bedrijfskosten	26.610.398	25.196.884
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>105.347.544</b>	<b>98.608.432</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>7.914.186</b>	<b>2.941.756</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	249.718	37.275
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	-16.100	-16.256
Rentelasten en soortgelijke kosten	1.028.145	1.090.129
<b>RESULTAAT</b>	<b>7.119.660</b>	<b>1.872.648</b>

### De toestand op balansdatum

Als gevolg van het positieve resultaat zijn de ratio's in 2024 verder verbeterd. De solvabiliteit is gestegen naar 41% en de toename van de liquiditeit heeft direct geleid tot een verdere verbetering van het netto werkkapitaal en de liquiditeitsratio. Hierbij geldt dat geplande investeringen in 2024 grotendeels zijn geëffectueerd. Het investeringsniveau lag hierbij wel hoger dan 2023 (zie ook het kasstroomoverzicht).

	2024	2023
Solvabiliteit	40,9%	35,1%
Liquiditeit	1,52	1,20
Netto werkkapitaal €	10.260.241 €	3.804.348

<b>2.1 BALANS PER 31 DECMEBER 2024</b>	<b>31-dec-24</b>	<b>31-dec-23</b>
(na resultaatbestemming)	€	€
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	40.360.694	41.989.824
Machines en installaties	6.444.756	6.186.672
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.266.374	5.008.480
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	0	414.312
	<b>53.071.824</b>	<b>53.599.288</b>
<b>Financiële vaste activa</b>		
Overige effecten en overige vorderingen	<b>162.156</b>	<b>178.256</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	<b>670.621</b>	<b>728.631</b>
<b>Vorderingen</b>		
Op handelsdebiteuren	804.469	292.759
Op groepsmaatschappijen	39.629	0
Overige vorderingen	2.224.718	3.061.782
	<b>3.068.816</b>	<b>3.354.541</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>26.427.316</b>	<b>18.890.991</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>83.400.733</b>	<b>76.751.706</b>

	<b>31-dec-24</b>	<b>31-dec-23</b>
	€	€
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	136	136
Bestemmingsfonds	17.655.009	12.086.642
Overige reserves	16.438.995	14.887.702
	<b>34.094.140</b>	<b>26.974.480</b>
<b>Voorzieningen</b>		
Overige	2.114.897	1.904.466
	<b>2.114.897</b>	<b>1.904.466</b>
<b>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b>		
Schulden aan banken	27.285.184	28.702.945
	<b>27.285.184</b>	<b>28.702.945</b>
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.160.675	2.151.174
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.122.735	1.035.469
Schulden terzake van pensioenen	1.449.586	1.301.090
Overige schulden	5.007.185	5.772.138
Overige passiva	10.166.331	8.909.944
	<b>19.906.512</b>	<b>19.169.815</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>83.400.733</b>	<b>76.751.706</b>

## Kasstroomen en financieringsbehoeften

Over 2024 is sprake van een positieve kasstroom van € 7,5 miljoen. Dit is een significante stijging ten opzichte van 2023 (€ 2,3 miljoen). De voornaamste oorzaak van de stijging is te vinden in het hogere bedrijfsresultaat.

Ook de positie van de kortlopende schulden ligt hoger dan 2024. Daar staat tegenover dat het investeringsniveau in 2024 hoger lag dan in 2023, conform verwachting.

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024	2024		2023	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Bedrijfsresultaat		7.914.186		2.941.756
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	4.838.594		4.740.391	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	210.431		263.813	
		5.049.025		5.004.204
Veranderingen in werkkapitaal:				
Mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's	58.010		-319.637	
- vorderingen	285.725		-204.516	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	1.829.197		957.547	
		2.172.932		433.394
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		15.136.142		8.379.354
Ontvangen interest	249.718		37.275	
Betaalde interest	-1.028.145		-1.090.129	
Belastingen	-		-2.932	
		-778.426		-1.055.785
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>14.357.716</b>		<b>7.307.313</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investeringen materiële vaste activa	-4.311.130		-2.391.667	
Overige mutatie	-		47.946	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-4.311.130</b>		<b>-2.343.721</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen	1.092.500		-	
Aflossing langlopende schulden	-3.602.761		-2.685.010	
Kortlopend bankkrediet				
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-2.510.261</b>		<b>-2.685.010</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>7.536.325</b>		<b>2.294.838</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari		18.890.991		16.596.153
Stand geldmiddelen per 31 december		26.427.316		18.890.991
Mutatie geldmiddelen		7.536.325		2.294.838

### Financiële instrumenten

Ter beheersing van de financiële risico's heeft Vereen een treasurybeleid. Het treasurybeleid bestaat uit het treasury-statuut 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 2024 heeft actief liquiditeitsbeheer plaats gevonden, hetgeen terug is te zien in hogere rentebaten.

In het kader van risicobeheersing is een systeem van integraal risicomanagement (IRM) ontwikkeld. Jaarlijks wordt een 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 risicomanagementcycli.

Vereen loopt geen belangrijke prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's doordat prijsafspraken veelal de loonkostenontwikkeling volgen. Belangrijke investeringen extern (geborgd) worden gefinancierd tegen langlopende rentevast perioden en kasstromen verder grotendeels aansluiten op de exploitatie (afgezien van afschrijvingen/aflossingen).

Vereen	Begroting 2025
<b>Baten</b>	
Zorgopbrengsten	€ 110.644.221
Overige zorgopbrengsten	€ 558.807
Overige opbrengsten	€ 6.061.714
Bijdragen en subsidies	€ 750.928
<b>Totaal Baten</b>	<b>€ 118.015.670</b>
<b>Lasten</b>	
Personeel in loondienst	€ 72.939.822
Personeel niet in loondienst	€ 3.808.944
Overige personeelskosten	€ 3.943.040
Kosten eten en drinken	€ 4.290.594
Andere hotelmatige kosten	€ 2.227.297
Algemene kosten	€ 10.372.931
Cliëntgebonden kosten	€ 3.020.933
Terrein- en gebouwgebonden kosten	€ 4.428.771
Huur, afschrijving en fin. baten en lasten	€ 8.494.405
<b>Totaal Lasten</b>	<b>€ 113.526.737</b>
<b>Begroot resultaat</b>	<b>€ 4.488.933</b>

### Verwachte gang van zaken

Kijkend naar 2025 ligt er een begroting met een positief resultaat van € 4,5 miljoen. Hierbij koersen we nog steeds op een positieve zorgexploitatie. Voor 2025 worden nog geen grote investeringsprojecten voorzien, hierdoor blijft het vastgoedresultaat in 2025 nog intact.

Het begrote resultaatniveau 2025 ligt lager dan 2024. Dit is het gevolg van conservatieve uitgangspunten, inrekening van CAO-effecten als ook investeringen in het versterken van de executiekracht van de organisatie.

### 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 Bestuur ziet toe op het juiste naleven van gemaakte afspraken rondom onkostenvergoeding.

### De uitgaven in 2024 worden als volgt:

<b>Dhr. F.J. Kodden</b>	
Vaste onkostenvergoeding	€ 0,00
Andere onkostenvergoeding	€ 0,00
Binnenlandse reiskosten	€ 0,00
Buitenlandse reiskosten	€ 0,00
Opleidingskosten	€ 7.136,00
Overige kosten	€ 0,00
<b>Totaal 2024</b>	<b>€ 7.136,00</b>

<b>Dhr. M.G.J. Alderwegen</b>	
Vaste onkostenvergoeding	€ 0,00
Andere onkostenvergoeding	€ 0,00
Binnenlandse reiskosten	€ 0,00
Buitenlandse reiskosten	€ 0,00
Opleidingskosten	€ 2.086,42
Overige kosten	€ 0,00
<b>Totaal 2024</b>	<b>€ 2.086,42</b>

# Bestuursverslag Vereen 2024

[www.vereen.nu](http://www.vereen.nu)

