


Waardering voor elkaar



 **ZZG** zorggroep
Jaarverslag 2017

Inhoud jaarverslag

Verslag raad van bestuur	5
Verslag raad van toezicht	12
Kwaliteit	19
Medezeggenschap	23
Risicomanagement, administratieve organisatie en interne controle	28
Bijlagen:	
1. Uitgangspunten van de verslaglegging	39
2. Profiel van de organisatie	40
2.1 Algemene identificatiegegevens	40
2.2 Structuur van ZZG zorggroep	40
3. Bestuur en toezicht	42
3.1 Raad van toezicht	42
3.2 Normen voor goed bestuur	48
3.3 Raad van bestuur	48
4. Kwaliteit en veiligheid	52
4.1 Klachtenoverzicht 2017	52
4.2 Aard van de klacht(aspecten)	53
Jaarrekening	



Verslag raad van bestuur

Waardering voor elkaar

In het gesprek tussen cliënt, verwanten en professionals ontstaat kwaliteit van leven. Samen onderzoeken zij behoeften en wensen van elke cliënt en zetten medewerkers hun professionaliteit in om de dingen voor elkaar te krijgen. Het is de kunst om elkaar daarbij te inspireren en van elkaar te leren. Zo kan je echt iets voor de ander betekenen. Zowel voor een cliënt als voor je collega-professional.

En daar ontstaat de waardering. Waardering van de cliënt en zijn of haar verwanten. Waardering binnen teams. Onderlinge waardering tussen teams en staf. Waardering voor samenwerkingspartners waarmee we elke keer weer veel voor elkaar weten te krijgen.

Werken in zorgstromen

Omdat behoeften van cliënten, maar ook van medewerkers veranderen, is doorontwikkeling van de professionaliteit van elke medewerker binnen ZZG zorggroep essentieel. Daarom hebben we er in 2017 voor gekozen om tijdelijk te gaan werken in zorgstromen om zo de kwaliteit van zorg in zijn geheel nog verder te versterken.

We richten ons daarbij op de ontwikkeling, implementatie en monitoring van de good practices. In de good practices leggen we vast wat minimale kwaliteit is en verwerken we de in- en externe ontwikkelingen binnen de zorg.

Focus op ZZG-brede thema's

Daarnaast besteden we de komende tijd extra aandacht aan een aantal thema's, die voor de ontwikkeling van onze organisatie als geheel van groot belang zijn. Dit zijn HR, ICT, de Klantreis en Centrale zorgthema's, met een gezonde financiële huishouding als randvoorwaarde.

Thema HR

Ook in 2017 zagen we een verder toenemende krapte op de arbeidsmarkt, die ook de komende jaren aan zal blijven houden. Daarnaast vissen steeds meer organisaties in dezelfde vijver. Dit vraagt maximale inzet op het werven, maar zeker ook op het binden en behouden van medewerkers. In 2017 hebben we www.balansinjouwwerk.nl gelanceerd, als eerste ondersteunend middel om verzuim te voorkomen of te beperken. Daarnaast zijn er per zorgstroom HR-overlegtafels ingericht waar acties

worden uitgezet en de voortgang wordt besproken. Er is een start gemaakt met de ontwikkeling werkgeversmerk en daarop aansluitende arbeidsmarktcommunicatie.

Thema ICT

We willen toe naar een organisatie waar ICT onlosmakelijk verbonden is aan al ons werk en we het als vanzelfsprekend inzetten. Daarnaast is het noodzakelijk dat we nieuwe manieren van werken ontwikkelen, waarmee het blijvende tekort van goed opgeleid personeel wordt gecompenseerd. De inzet van technologie is een mogelijke oplossingsrichting.

Thema Klantreis

Vanuit cliëntperspectief is het essentieel dat de diverse soorten zorgverlening naadloos op elkaar aansluiten. We zien dat de huidige schotten in organisatie en financiering nog te vaak een belemmering vormen. Daarbij komt dat we regionaal en landelijk zien dat er veel moeite is om kwetsbare mensen de juiste zorg op de juiste plaats te geven. Met onnodige ziekenhuisopnames en volle SEH's tot gevolg. Daarom brengt de klantreis in beeld hoe logistiek en communicatie vanuit cliëntperspectief verbeterd kunnen worden.

Centrale zorgthema's

We pakken een aantal inhoudelijke onderwerpen op die door heel ZZG spelen. Dit zijn o.a. dilemma's en vragen rondom het levenseinde en de voorbereiding op de Wet zorg en dwang, die vanaf januari 2020 van kracht is voor zowel de langdurige zorg als de wijkverpleging. Ook het onderwerp 'verstoorde zorgrelaties' krijgt volop onze aandacht. Grensoverschrijdend en moeilijk hanteerbaar gedrag van cliënten en hun naasten, zoals manipulatie, verbale en zelfs lichamelijke agressie komt steeds vaker voor. Dit trekt in toenemende mate een wissel op het welbevinden en de weerbaarheid van zorgverleners. Daarom is er ingezet op een preventieve aanpak met een aantal concrete resultaten.

Beschermd en beschut wonen

In de Wlz zorgstroom wordt in kader van het (verder) ontwikkelen van een good practice voor de Wlz gewerkt aan zes good practice rubrieken.



De zes rubrieken die gezamenlijk de good practice weergeven

De doorontwikkeling van good practices in het beschermd en beschut wonen heeft het afgelopen jaar centraal gestaan. Om tot een gerichte doorontwikkeling te komen heeft het Trimbos Instituut in 2017 een tweetal onderzoeken uitgevoerd binnen ZZG. Het betreft hier een onderzoek naar de verschillende vormen van klantdialogoog en een uitgebreid onderzoek naar alle rubrieken van de good practice. De onderzoeksresultaten hiervan zijn zowel op locatie- als ZZG-niveau besproken met diverse stakeholders, zoals cliënten(vertegenwoordigers) en professionals. De uitkomsten zijn vervolgens gebruikt als input voor (lokale) verbeterplannen.

Op ZZG niveau heeft ZZG ervoor gekozen om bij de rubriek 'professionals aan het roer' de professionele as van arts, casemanager en woonbegeleider 3 IG centraal te stellen. Het werken met en in de professionele as is in 2017 geïmplementeerd en wordt in 2018 geëvalueerd. Als randvoorwaarden zijn voor alle functies nieuwe functie-taak omschrijvingen opgesteld en wordt het werken met een ECD geïmplementeerd. In samenhang met de introductie van een nieuw ECD en in samenspraak met cliëntenraden is er een nieuw cliëntenportal geïntroduceerd. Deze nieuwe vorm van informatie/communicatie en participatie levert hiermee een mooie randvoorwaarde om samenwerking tussen mantelzorgers en professionals verder te optimaliseren om gezamenlijk te werken aan goede zorg en het welbevinden van cliënten. De extra gelden vanuit Waardigheid en Trots zijn volledig beschikbaar gesteld om de randvoorwaarden te geven voor een betere zinvolle dagbesteding van cliënten. In samenspraak met de lokale cliëntenraad zijn de gelden zowel op individueel niveau als in groepsverband ingezet. Voorbeelden zijn sportlessen op locatie, de aanschaf van een tovertafel en diverse culturele uitjes met de woongroep.

Daarnaast heeft ZZG binnen het landelijk programma Waardigheid en Trots deelgenomen met twee projecten. Het project 'Kwaliteit vanuit presentie' betrof het anders verantwoorden van zorg. Het ontwikkelen van een nieuw arrangement 'Wlz thuis' heeft in het andere project vorm gekregen. Zie: <https://www.waardigheidentrots.nl/deelnemers/zzg-zorggroep/> Beide projecten hebben laten zien van meerwaarde te zijn voor de verdere ontwikkelingen van de good practice.

Algemeen geldt dat de personele vraagstukken in de gehele ouderenzorg en ook voor ZZG een grote uitdaging zijn. Hiervoor is een plan van aanpak opgesteld dat zich breed richt op het werven, opleiden en behouden van de personele bezetting nu en in de toekomst. Er is daarnaast geïnvesteerd in het leren en ontwikkelen van medewerkers. Een voorbeeld is het deelnemen van medewerkers aan de Participatiekliniek. Medewerkers ervaren zelf aan den lijve wat het is om oud en hulpbehoevend te zijn. Ze delen verhalen en leren van elkaar. Deze ervaringen leiden tot meer inzichten van de (on)mogelijkheden van bewoners.. Daarnaast zet de ervaring medewerkers aan tot een andere manier van (samen)werken.

Wijkverpleging

Wijkverpleging heeft het afgelopen jaar weer een verdiepingsslag gemaakt. We zien een verdere professionalisering van medewerkers waardoor het handelen in toenemende mate vanuit eigen inzicht en deskundigheid aan de hand van de eigen beroepsnormen plaatsvindt. Teams zijn daarmee steeds meer in staat tot zelfsturing. Zij nemen hun verantwoordelijkheid en ondernemen zelf initiatieven. Er

zijn bijvoorbeeld kennistesten ontwikkeld ter spiegeling van de actuele kennis op het gebied van dementiezorg, longzorg, huidzorg en palliatieve zorg. Dat geldt ook voor de samenwerking met andere ketenpartners zoals huisartsen en ziekenhuizen, het initiëren van EBP (Evidence Based Practice) en participeren binnen de 'Gezonde Wijken'.

De teams werken samen met diverse ketenpartners om tot de beste zorg voor de cliënt te komen. Denk aan de samenwerking met huisartsen; in een brede werkgroep zijn de knelpunten geïnventariseerd in de samenwerking tussen huisartsen en wijkverpleging en worden nu de eerste verbetervoorstellen in gang gezet. Ook vindt nauwe samenwerking plaats vanuit het regionaal netwerk NOEL (nijmegenopeenlijn.nl) en bijvoorbeeld het Netwerk 100.

We hebben geïnvesteerd in verbreding en verdieping van deskundigheid. Enerzijds ondersteunen we de generalistische basiskennis van medewerkers, uitgesplitst naar functie, met 'vakinhoudelijke ondersteuners'. Daarnaast zijn we extra expertise aan het aanbrengen dichtbij de teams door verpleegkundigen en wijkverpleegkundigen op te leiden met een expertisegebied en onder supervisie van verpleegkundig specialisten. Tot slot worden de teams wijkverpleging ondersteund door een team ter consultatie en expertise als het gaat om 'multi problem' cliëntsituaties. Op deze manier kunnen cliënten langer veilig en verantwoord thuis blijven, worden onnodige ziekenhuisopnames voorkomen en kunnen onze medewerkers op een vakkundige en veilige manier hun vak uitoefenen conform de geldende beroepsnormen.

Inmiddels is het digitale cliëntendossier binnen Ecare, waarin de OMAHA-systematiek is verwerkt, in alle teams ingevoerd. Daarbinnen is het systematisch ophalen van klantervaringen (cliënt en mantelzorger) goed geborgd. Ook is er een pilot gehouden met het cliëntenportaal Puur van Jou. Dit is positief geëvalueerd door zowel cliënten/familie als onze medewerkers. Besloten is tot verdere uitrol in 2018.

Afgelopen jaar is een wervingscampagne 'wordt Wijkverpleegkundige' ontwikkeld, gericht op studenten, afgestudeerden en herintreders. We zijn gestart met zowel ambassadeurs voor de werving van wijkverpleegkundigen als ambassadeurs vanuit V&VN (zowel verzorgende 3 IG in de wijk als wijkverpleegkundige). Deze vertegenwoordigen de beroepsgroep op lokaal, regionaal en landelijk niveau (vanuit V&VN en natuurlijk vanuit ZZG zorggroep).

Daarnaast is ZZG mede-oprichter van het Nederlands Wijkverpleegkundig Genootschap. Dit heeft tot doel om vanuit de inhoud en praktijk de wijkverpleegkundigen verder te ondersteunen bij de ontwikkeling van het vak en de bijbehorende professionele autonomie.

Revalidatie- en Herstelzorg

In 2017 zijn opnieuw stappen gezet in de transitie van ZZG Herstelhotel naar ZZG Herstelcentrum. Het doel van de nieuwe koers is meer focus te leggen op verschillende vormen van geriatrische revalidatiezorg, herstelzorg en kort verblijf. Inmiddels is de naamswijziging een feit en de ontwikkeling van zes specialistische praktijken in drie klinieken is in volle gang; in de kliniek 'Neurorevalidatie' de praktijken voor CVA-revalidatie en voor NAH/Complexe revalidatie, in de kliniek 'Postoperatieve revalidatie' de praktijken voor orthopedische revalidatie en voor trauma- en amputatierevalidatie en in

de kliniek 'Interne of Vitale revalidatie' (de naam staat nog niet vast) de praktijken voor Hart-, Long- en Oncologische revalidatie en voor Interne revalidatie en observatie. Naast de managers en de P&O adviseur zijn de professionals nauw betrokken bij de voorbereidingen.

Met de Nijmeegse ziekenhuizen is de samenwerking het afgelopen jaar geïntensiveerd middels de start van werkgroepen, waarin management en professionals van de toekomstige praktijken samenwerken met de stafleden van de geaffilieerde ziekenhuisafdelingen. Doel van de werkgroepen is voor hun eigen specialisme en patiëntenpopulaties transmurale zorgpaden te ontwikkelen, een snellere doorstroming te bevorderen, nieuwe doelgroepen voor de samenwerking te vinden en meer doelmatige zorg te realiseren. De werkgroepen zullen hun werkzaamheden in 2018 een vervolg geven. Daarnaast blijft het van belang met interne stakeholders de verbinding te behouden, met name op gemeenschappelijke onderdelen zoals bijvoorbeeld de Wlz-zorg en crisisplaatsing.

In het kader van de verschuiving van de focus binnen ZZG naar de verschillende zorgstromen hebben ook binnen het Herstelcentrum wijzigingen plaatsgevonden. De directie acteert nu vooral als zorgstroomdirectie en de nieuw aangestelde managers hebben in de tweede helft van 2017 steeds meer de rol van locatiemanagers opgepakt.

Tegelijk met deze ontwikkelingen is een start gemaakt met het traject dat moet leiden naar meer zelfmanagement en een optimale vorm van zelfredzaamheid van de praktijken binnen het Herstelcentrum. Als basis hiervoor wordt ook binnen het Herstelcentrum gewerkt aan de beschrijving en invulling van de 'professionele as' en aan een 'Code of Practice' waarin de rollen respectievelijk de normen, uitgangspunten en werkwijze van de praktijken en de specialist ouderengeneeskunde, casemanager, paramedicus, verzorgende 3IG en de overige medewerkers worden beschreven. De professionele as is en blijft verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit van zorg van de cliënten en is het aanspreekpunt voor cliënten. Daarnaast krijgen de professionals ook een rol in het formuleren, monitoren en behalen van de beoogde bedrijfsresultaten van de praktijken en klinieken.

Naast deze speerpunten van het transitietraject (nieuwe managementstructuur, inrichten praktijken, professionele as en code of practice, meer verantwoordelijkheid voor medewerkers) is ook bij het Herstelcentrum in 2017 veel aandacht besteed aan het proces rondom werven, betrekken en behouden van gemotiveerd en voldoende deskundig personeel. We verwachten dat dit de komende jaren een belangrijke prioriteit zal blijven.

Ondersteunende diensten

De ondersteunende diensten zijn in 2017 steeds gericht gaan samenwerken met operationeel managers en professionals, waarbij zij continu zoeken naar dwarsverbanden en afstemming. Daarnaast zien we steeds meer onderlinge samenwerking tussen operatie en de diverse stafdisciplines rondom de zorgstromen, de geformuleerde good practices en de centrale thema's. Het is immers evident dat er diverse, elkaar onderling aanvullende expertise noodzakelijk is om tot een gewenst resultaat te komen. Operatie en staf komen zo dicht bij elkaar en krijgen beter inzicht in elkaars belangen. Ondersteuners denken én handelen steeds meer vanuit het uitgangspunt van 'professional in de lead', zowel voor wat betreft inhoudelijk beleid als ondersteuning van uitvoerenden.

Zo zijn er in dit kader diverse beleidswijzigingen doorgevoerd, als ook nieuwe functiebeschrijvingen ontwikkeld en is managementinformatie meer toegankelijk gemaakt. Ook de herijking die afgelopen jaar heeft plaatsgevonden bij de afdeling Vastgoed is hier een voorbeeld van. Afgestemd op de vraag vanuit de diverse klantstromen zijn zij gaan werken in een netwerkorganisatie met complexbeheerders en externe ondersteuning zodat de ondersteuning professioneel en gegarandeerd is.

Medezeggenschap

Er zijn gesprekken gevoerd over de invloed van de focus op zorgstromen voor de structuur van de cliëntmedezeggenschap. Ook heeft het Cliëntenplatform een inventarisatie geïnitieerd om de kwaliteit van cliëntmedezeggenschap, -participatie en -samenpraak in beeld te brengen. Op basis hiervan zal in overleg een herijking plaatsvinden van de cliëntmedezeggenschapsstructuur en daarmee ook van de rol van het Cliëntenplatform en de onderliggende cliëntenraden.

Binnen de medezeggenschap medewerkers heeft een verdere verdieping plaatsgevonden. De COR heeft de keuze gemaakt om ZZG-brede adviestrajecten, die gebiedsoverstijgend zijn en gericht op een specifiek(e) vakgebied of zorgstroom, in een aparte werkgroep te behandelen. Een werkgroep bestaat uit een afvaardiging van de COR en enkele leden vanuit de ondernemingsraden, die werkzaam zijn in een bepaalde zorgstroom of ervaring hebben met een specifiek (zorgstroomgericht) onderwerp. Dit komt de inhoudelijke discussie absoluut ten goede.

Tot slot

Wij willen ook stilstaan bij de overgang van onderneming van onze medewerkers van Thuisbegeleiding (TBG). 2017 was een spannend en niet altijd gemakkelijk jaar voor hen. Waardering voor de wijze waarop zij hebben meebewogen met alle turbulentie en blij dat met de overname van TBG door 's Heeren Loo de continuïteit van dienstverlening aan cliënten van TBG gegarandeerd blijft. Ook behouden medewerkers van TBG hun baan en kunnen zij hun expertise optimaal (blijven) inzetten. Met de overgang van TBG biedt ZZG enkel nog beschermd en beschut wonen, wijkverpleging en revalidatie- & herstellzorg, wat past bij de koers die we een aantal jaar geleden hebben ingezet.

Tot slot... We hebben veel waardering voor al onze medewerkers die zich, direct of indirect, dagelijks inzetten voor zorg en aandacht voor elke cliënt. En grote waardering voor de inzet en betrokkenheid bij de vele ontwikkelingen die in 2017 binnen en buiten ZZG zorggroep hebben plaatsgevonden.

Veel waardering voor de wijze waarop een ieder zijn vak vorm geeft. Zelf, maar ook in de samenwerking met anderen. Door te luisteren en te werken met **waardering voor elkaar**. Want alleen op die manier is het mogelijk optimaal aan te sluiten bij de behoeften van onze cliënten.

Dick Herfst
Voorzitter raad van bestuur

Jelle de Visser
Lid raad van bestuur



Verslag raad van toezicht

In 2017 heeft de raad van toezicht met instemming gevolgd hoe ZZG zorggroep energiek werkt aan het realiseren van haar ambitie om duurzaam bij te dragen aan de gezondheid en kwaliteit van leven van haar cliënten in de regio. De strategienota 2013–2017 ‘Vertrouwen in eigen kunnen’ vormt de grondslag van deze ambitie.

Het laatste jaar van deze strategienota toont een voortgang en verdieping van de ingezette koers, die tot uitdrukking komt in nauwe samenwerking met ketenpartners, verdere versterking van verbindingen in de wijk, doorontwikkeling van de professionals (via een gespecialiseerd scholingsaanbod en de mogelijkheden voor zelfsturing), het (verder) ontwikkelen van de good practices in beschermd en beschut wonen en de wijkverpleging en de nadere uitwerking van een passende strategie voor herstelzorg.

De bedrijfsresultaten zijn besproken, samen met de kansen en uitdagingen voor de toekomst. In de financiële kaders 2017 is geanticipeerd op de wijzigende wet- en regelgeving.

In de loop van 2017 is ook gestart met het voeren van een dialoog met professionals, cliënten en stakeholders om tot een nieuw koersdocument voor de komende jaren te komen. Een afvaardiging uit de raad van toezicht heeft deelgenomen aan deze gesprekken. Geconstateerd is dat er in gezamenlijkheid mooie stappen zijn gemaakt.

Activiteiten in 2017

In 2017 zijn de volgende besluiten genomen en/of goedgekeurd door de raad van toezicht:

- herbenoeming van de heer W. den Hartog (lid van de raad van toezicht) voor de tweede termijn;
- goedkeuren van de verkoop van aandelen van Baqen B.V.;
- goedkeuring van de jaarstukken 2016;
- benoeming van mevrouw M.J.M. Weerts tot lid raad van toezicht per 28 juni 2017;
- vervreemding villa op Parklaan 70 te Groesbeek;
- mandaat aan de raad van bestuur over vastgoedtransacties kleiner dan € 100.000;
- reorganisatie Thuisbegeleiding (TBG) ZZG zorggroep;
- wijziging statuten Stichting ZZG zorggroep;
- herzien reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur;
- de indeling van ZZG zorggroep in klasse IV;
- de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur;
- het indexeren van de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht;
- overdracht Thuisbegeleiding (TBG) ZZG zorggroep;
- goedkeuren van de begroting van 2018.

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen besproken met de raad van bestuur:

- **in relatie tot de strategieontwikkeling:**
de focus op zorgstromen en de (door)ontwikkeling en implementatie van de good practices per zorgstroom;
- **in relatie tot risicobeheersing:**
ICT (risicomanagement), uitkomst en opvolging van de ISO audit en interim-bevindingen;
- **in relatie tot de bedrijfsvoering:**
overdracht Thuisbegeleiding (TBG) ZZG zorggroep, transformatie Vastgoed & complexbeheer/ aanscherping vastgoedstrategie, zorginkoop 2018 en de kwartaalcijfers van ZZG zorggroep.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2017 driemaal vergaderd. Daarbij zijn de jaarstukken 2016 besproken, waaronder het jaarverslag en de jaarrekening Stichting ZZG zorggroep, het Accountantsverslag en de jaarrekening Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid-Gelderland. Ook is periodiek gesproken over de kwartaalrapportages. Andere onderwerpen die in de Auditcommissie aan de orde zijn gekomen, zijn de verkoop van de aandelen Baqen, de materiële controle verzekeraars en de zorgcontractering voor 2018 en de evaluatie van het huisbankierschap. Daarnaast is het Treasury jaarplan 2018 goedgekeurd en stond de Wet Normering Topinkomens met de bezoldigingsmaxima zorg 2018 op de agenda. In de laatste vergadering in december 2017 is de begroting voor 2018 besproken, inclusief de meerjarenbegroting tot en met 2020.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De commissie Kwaliteit en Veiligheid is in 2017 viermaal bijeen geweest. Daarbij zijn de volgende onderwerpen besproken:

- kwaliteit verpleeghuiszorg vanuit het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg;
- rapportage hercertificatie ZZG zorggroep ISO 9001-2015, april 2017;
- cyclus Kwaliteit en Veiligheid;
- traject nieuwe beleidscyclus (2018-2022);
- methodiek Video Interventie in de Ouderenzorg (VIO);
- eigen regie en zelfsturing door cliënt;
- informatie conform informatieprotocol commissie:
 - jaaroverzicht klachten 2016;
 - jaaroverzicht signalen in Tweespraak 2016;
 - jaaroverzicht meldingen incidenten cliëntenzorg 2016;
 - jaaroverzicht meldingen incidenten medewerkers 2016;
 - jaaroverzicht klanttevredenheidsonderzoek Herstelcentrum 2016;
 - jaarrapportage interne audits ISO en IGZ/ZZG 2016;
 - calamiteiten en ernstige incidenten, inclusief beschouwingen van de hieruit voortvloeiende ondernomen (verbeter)acties.

Door de leden van de commissie Kwaliteit en Veiligheid is in maart 2017 een werkbezoek gebracht aan de beschermde woonvorm Juliana waarbij de zorg- en dienstverlening van deze locatie nader is toegelicht en gedemonstreerd. Hierbij is aandacht besteed aan de volgende onderwerpen: het elektronisch cliëntendossier (ECD), zorgplansystematiek en betrokkenheid cliënt-vertegenwoordiger, digitale communicatie met cliëntvertegenwoordigers via het cliëntportaal in het ECD (incl. ervaringen van een cliëntvertegenwoordiger), medicatieveiligheid en invoering Medimo (elektronisch voorschrijfsysteem) en omgang met vrijheidsbepalende maatregelen. Bij de diverse onderdelen waren enkele professionals en een cliëntvertegenwoordiger aanwezig.

Een tweede werkbezoek heeft plaatsgevonden in november 2017 bij Wijkverpleging Druten, waarbij de commissie aanwezig was bij een interne audit op het normenkader van de IGJ onder leiding van een oud IGZ-inspecteur.

Remuneratiecommissie

In 2017 is de Remuneratiecommissie eenmaal bij elkaar gekomen en heeft geadviseerd over de vaststelling van de klasse-indeling WNT voor 2018 en de bezoldiging voor de leden van de raad van toezicht voor 2018.

Twee leden van de raad van toezicht voeren periodiek een beoordelings- c.q. functioneringsgesprek met elk van de leden van de raad van bestuur, namelijk de voorzitter en voorzitter remuneratiecommissie. De uitkomsten van deze jaarlijkse gesprekken worden vastgelegd in een wederzijds te ondertekenen document. De raad van toezicht maakt vooraf afspraken met de raad van bestuur over de wijze waarop dergelijke beoordelings- c.q. functioneringsgesprekken verlopen en welke onderwerpen daarbij aan de orde gesteld worden.

Bedrijfsbezoeken

De vergaderingen van de raad van toezicht vinden op afwisselende ZZG-locaties plaats, zodat de raad van toezicht een beeld kan krijgen van de diversiteit aan locaties, ieder met zijn specifieke ligging en sfeer. Naast de formele informatievoorziening door de raad van bestuur laat de raad van toezicht zich ook informeel uitgebreid informeren aan de hand van een aantal extra thema's. In 2017 is dit o.a. gebeurd via een studiedag in juni op ZZG-locatie De Bosrand. Tijdens die dag is een presentatie gegeven over 'ICT, interne controls en risicobeheersing' en zijn er presentaties verzorgd over beleidsontwikkelingen in de gezondheidszorg in combinatie met ervaringen van professionals uit de dagelijkse praktijk. Op basis hiervan zijn er beelden gedeeld en gevormd in de aanloop naar het nieuwe koersdocument van ZZG voor de periode 2018-2022.

Daarnaast zijn in 2017 de volgende thema's, voorafgaand aan een reguliere vergadering, nader besproken:

- 'Proces inzake koers en besturing' door mevrouw G. van den Bogerd, Strategisch adviseur ZZG zorggroep (locatie Herstelcentrum, Groesbeek);
- 'Professionalisering wijkverpleging' door de heer M. de Groot, directeur zorgstroom Wijkverpleging, mevrouw M. Janssen Schuiling, wijkverpleegkundige en vice-voorzitter kerngroep

NWG, en mevrouw P. Arts, wijkverpleegkundige en ambassadeur voor de wijkverpleegkundige V&VN (locatie Herstelcentrum, Groesbeek);

- 'Werving, behoud en verzuim' door de heer W. Janssen, directeur Centrale Diensten, en mevrouw D. Pouwels, manager Wijkverpleging Rijk van Nijmegen.

Daarnaast heeft een afvaardiging van de raad van toezicht in het najaar gesproken met de leden van het Cliëntenplatform en de Centrale Ondernemingsraad (COR).

Gevolgde bijeenkomsten en cursussen

Tijdens de ZZG zorggroep Inspiratiedag op 13 juni 2017 zijn 2 leden van de raad van toezicht aanwezig geweest. Het thema van de Inspiratiedag was 'dialogoog'; op verschillende manieren werden circa 300 medewerkers met elkaar in gesprek gebracht en kregen zij meer kijk op elkaars werk(gebieden).

Gevolgde bijeenkomsten/cursussen door de leden van de raad van toezicht in 2017

Naam	Bijeenkomst/cursus
B. van Emmerik	Seminar 'Overtuigen op een prettige en duurzame manier'
	Seminar 'Samenspel tussen burger en bestuur'
	Inspiratiedag 'in gesprek gaan met elkaar'
	Jaarcongres 2017 'de mens & toezichthouden'
	Seminar 'Do Boards really matter?'
	Voorzittersbijeenkomst Goed Toezicht Regio Gelderland
W. den Hartog	Seminar 'Marketing in de zorg'
	Seminar 'Selectie en benoeming geschikte commissarissen en bestuurders'
	Inspiratiedag 'in gesprek gaan met elkaar'
	Seminar Zorgalliantie
	Studiebijeenkomst Governancecode 2017
	Nationaal Register seminar 'Atlas van het Toezicht – de reis van toen naar straks in het toezicht in de zorg'
A. Höppener	Congres 'Toezichthouden: verduurzaming vanuit zes perspectieven'
R. Jeurissen	Voorzittersbijeenkomst Goed Toezicht Regio Gelderland
	Jaarcongres 2017 'de mens & toezichthouden'
M. Weerts	3-daagse training 'De nieuwe toezichthouder in Zorg & Welzijn'
	Jaarcongres 2017 'de mens & toezichthouden'

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

De raad van toezicht heeft gekozen om de eerste helft van 2018 de zelfevaluatie van de raad te laten plaatsvinden. Wederom is besloten om met een externe begeleider de evaluatie uit te voeren. De actiepunten vanuit de vorige zelfevaluatie worden meegenomen en tevens wordt aandacht besteed aan de visie op toezichthouden in navolging met de Governance Code Zorg 2017.

Oordeel van de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft geconstateerd dat ZZG zorggroep in 2017 is voortgegaan op de ingeslagen weg om haar missie 'duurzaam bijdragen aan een goede kwaliteit van leven van haar cliënten' verder te realiseren. Dit betekent in de praktijk meer nadruk op eigen verantwoordelijkheid van cliënten en van medewerkers, meer nadruk op samenwerken en uitgaan van ieders mogelijkheden, zowel bij cliënten als bij medewerkers. Ook in de aanloop naar het nieuwe koersdocument komen deze elementen terug en krijgen zij verdere betekenis en invulling.

De raad van toezicht heeft zich in 2017 regelmatig laten informeren over lopende ontwikkelingen en bereikte resultaten per zorgstroom (Wlz, wijkverpleging en herstellzorg) en over ZZG-brede thema's, zoals HR en ICT. Geconstateerd is dat de good practices (met daarin de beschrijving van de volgende 6 rubrieken: Cliënt en systeem; Professionals aan het roer; Kwaliteit cliëntenzorg / Kwaliteit van leven & zorg; Samenwerking in de keten / Samenwerking met lokale partners; Bedrijfsvoering; Ondersteuning) in 2017 verder ontwikkeld zijn op basis van interne evaluaties en landelijke ontwikkelingen. De raad van toezicht is positief gestemd over de bereikte resultaten tot nog toe.

Een punt van zorg dat door de raad van toezicht wordt gedeeld, is de personele bezetting en de schaarste op de arbeidsmarkt. De raad van toezicht heeft geconstateerd dat ZZG het thema HR tot belangrijk speerpunt heeft gemaakt en passende maar ook noodzakelijke maatregelen treft om enerzijds het relatief hoge ziekteverzuimpercentage te laten dalen en anderzijds om van ZZG een aantrekkelijke werkgever te maken, zowel voor nieuwe als bestaande medewerkers. Het aanbieden van scholing en carrièremogelijkheden zijn daarin belangrijk, maar ook het scheppen van de juiste randvoorwaarden om voor medewerkers een gezonde balans werk-privé te creëren.

Een ander belangrijk thema dat in 2017 nadrukkelijker op de agenda is gezet, is ICT. De ontwikkeling en (gedeeltelijke) implementatie van nieuwe systemen, waaronder het ECD (Elektronisch Cliënten Dossier) en een nieuw roostersysteem, ondersteunen de medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden. De raad van toezicht heeft geïnformeerd naar de voortgang van de AVG (algemene verordening gegevensverwerking) binnen ZZG, omdat de verordening in mei 2018 in werking treedt.

De raad van toezicht heeft geconstateerd dat belangrijke stappen zijn gezet ten aanzien van bovengenoemde onderwerpen met aandacht voor het belang van de medewerkers en uiteraard voor veilig gebruik van data.

Toezicht in 2018

In 2018 zal het nieuwe koersdocument 2018-2022 worden uitgezet, waarbij de focus ligt op het werken in relaties. Centraal staat de relatie tussen cliënt en medewerker. Maar daarnaast vormen ook de relaties met het netwerk van de cliënt (mantelzorgers en vrijwilligers), de professionele relaties binnen de teams en daarbuiten en de verbinding naar de buitenwereld een belangrijk onderdeel. In deze diversiteit aan relaties wordt het handelen van ZZG ingegeven door een aantal waarden die voor haar van belang zijn. De ambitie blijft om duurzaam bij te dragen aan de gezondheid van mensen, zodat zij een goede kwaliteit van leven ervaren. In het nieuwe koersdocument zal gezocht worden naar een inhoudelijke verdieping en nuancering om deze ambitie, ingegeven door de ervaring van de afgelopen jaren en passend in de gewijzigde maatschappelijke context, gestalte te geven.

De raad van toezicht heeft er alle vertrouwen in dat de raad van bestuur en de medewerkers van ZZG zorggroep met deze nieuwe koers goede en passende zorg voor de cliënten van ZZG zorggroep zullen blijven realiseren. De raad van toezicht spreekt tot slot graag haar waardering uit voor de inzet en geleverde prestaties van alle betrokkenen.

Dhr. R.G.P. Jeurissen
Voorzitter raad van toezicht

Mw. B.L.J. van Emmerik
Vice voorzitter raad van toezicht



Kwaliteit

Het kwaliteitsbeleid ondersteunt de missie van ZZG zorggroep en is gericht op het realiseren van de ambities die zijn geformuleerd in het koersdocument 'Vertrouwen in eigen kunnen'.

Inrichting kwaliteitsmanagementsysteem

De afgelopen jaren is er veel veranderd in de context waarin ZZG als organisatie opereert. De financiering van de zorg is gewijzigd en de eisen en verwachtingen van betrokken partijen betreffende de zorgverlening zijn veranderd. Daarnaast zijn er allerlei initiatieven om de zorg efficiënt en duurzaam in te richten en tegelijkertijd de menselijke maat te behouden, zoals een nieuw kwaliteitskader verpleegzorg, nieuwe toezichtkaders van IGZ en het programma Waardigheid en Trots van VWS.

ZZG signaleert daarbij twee brede bewegingen die van invloed zijn op de organisatie. Enerzijds de vermaatschappelijking en anderzijds de professionalisering. Er is zorg die de burger niet zelf kan overzien. Deze is complex en vereist (hoog) professionele zorgverleners. Hiertoe wordt met name een beroep gedaan op de zorgverzekeringswet en deels op de Wlz. Aan de andere kant is er zorg die de burger (of zijn netwerk) wel zelf kan overzien. Hierbij is juist het alledaagse belangrijk en kan iemand vaak eigen bronnen inzetten. Waar nodig kan dit worden ondersteund vanuit de Wmo of de Wlz.

Deze bewegingen sluiten elkaar niet uit, maar in de ene situatie kan meer nadruk liggen op professionalisering en in een andere situatie meer nadruk op vermaatschappelijking. Dat vraagt om nieuwe definities van de zorg- en dienstverlening van ZZG.

Om aan deze veranderde context het hoofd te bieden kiest ZZG in haar kwaliteitsbeleid voor een aanpak op maat van de verschillende typen producten en diensten. Het heeft geen meerwaarde om voor al deze producten en diensten eenzelfde invulling te hanteren van het kwaliteitsbeleid. Dit geschiedt op het niveau van de binnen ZZG te onderscheiden zorgstromen, waarbinnen de diverse typen en producten kunnen worden ondergebracht. Dit zijn respectievelijk beschermd en beschut wonen (Wlz), wijkverpleging en geriatrische revalidatie en herstelzorg. Deze zorgstromen sluiten naadloos op elkaar aan zodat cliënten die van de ene naar de andere zorgstroom overgaan, eenzelfde organisatie ervaren en een logisch vervolg ontvangen op hun zorgbehoeften.

De invulling van het kwaliteitsbeleid en de daarvan af te leiden kwaliteitsdoelstellingen geschieden wel volgens een uniforme aanpak, namelijk ontwikkeling via zogenaamde good practices die per zorgstroom worden geformuleerd. Doel hiervan is het bieden van een uniforme basis voor de kwaliteit waardoor onnodige praktijkvariatie wordt tegengegaan, terwijl tegelijkertijd ruimte wordt geboden voor lokale invulling.

De ontwikkeling en de realisatie van de good practices is een door de raad van bestuur - in afstemming met het directeurenoverleg - centraal geleid proces. Hiervoor wordt een periode van enkele jaren uitgetrokken, waarbij bepaalde zorgstromen al werken aan de realisatie van de vastgestelde good practices, terwijl anderen nog in de ontwikkelfase verkeren.

Kwaliteitskader verpleeghuiszorg

De zorgstroom beschermd en beschut wonen (Wlz) heeft in 2017 een aanvang gemaakt met het invullen van de vereisten uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Dit vereist onder meer het opstellen van een kwaliteitsplan, waarin de organisatie beschrijft op welke wijze zij aan de belangrijke thema's uit het kwaliteitskader wil werken. Het leren en verbeteren staat hierbij centraal.

Door de zorgstroom is er nadrukkelijk voor gekozen om de lijn van het werken met good practice door te zetten en de eisen van het kwaliteitskader hierin mee te nemen. Hiertoe zijn voor de komende jaren een viertal prioriteiten bepaald voor het beschermd en beschut wonen. Deze zijn door managers, ondersteund door stafmedewerkers, vertaald in een plan van aanpak. In het kwaliteitsplan zijn vervolgens de ontwikkelingen en de vastgestelde prioriteiten voor de beschermde en beschutte woonlocaties in samenhang beschreven. Dit kwaliteitsplan vormt enerzijds een kader voor de (jaar)plannen van de locaties en biedt anderzijds de basis voor monitoring van de plannen, waardoor leren en verbeteren wordt ondersteund.

Deelname vernieuwingsprogramma Waardigheid en Trots

Kwaliteitszorg vanuit presentie

ZZG zorggroep doet binnen het thema Meten en verantwoorden van kwaliteit mee met het projectplan 'Kwaliteit vanuit presentie'. De organisatie zoekt op haar locatie 'De Hagert' naar andere manieren van kijken naar kwaliteit en het verantwoorden van kwaliteit. Zij doet dit op basis van wetenschappelijk onderzoek naar de manier van werken op De Hagert. Het onderzoek is uitgevoerd door stichting Presentie en het Trimbos instituut.

Het onderzoek is inmiddels afgerond en levert twee (deel)publicaties op. In het eerste deel worden vijf vormen van relationeel werken en drie sturende perspectieven op de Hagert beschreven. De drie sturende perspectieven zijn: het mensbeeld waaruit wordt gewerkt, de focus op goede zorg door de zorgverlener en de waardering als goede zorg door bewoners en verwanten. Deze perspectieven geven richting aan vijf beweeglijke vormen van relationeel werken (relationeel zorg verlenen, relationeel samenwerken, relationeel leidinggeven, relationeel beheren en relationeel inrichten).

Het tweede deel zal gaan over de manier van organiseren en verantwoorden van deze beweeglijke vormen van relationeel werken. Dit leidt tot de uitwerking van een kwaliteitsmodel dat begint bij de borging van kwaliteit in de medewerker en eindigt bij de borging van kwaliteit bij externe toezichthouders. Het model is van binnen naar buiten opgebouwd en daarmee steeds gericht op ondersteuning van de complexe zorgpraktijk. Dat is een andere beweging dan de, gebruikelijke, beweging van buiten naar binnen waarbij de zorgpraktijk moet functioneren zoals het bedacht is. Het model neemt de zorgprofessional (weer) als uitgangspunt.

Wlz-thuis arrangement

Vanwege de groeiende groep thuiswonende mensen met een chronische ziekte (psychogeriatrisch en/of somatisch en vaak passend bij de Wet langdurige zorg) heeft ZZG in het jaar 2017 onderzocht hoe deze mensen de best passende ondersteuning te bieden. Hiertoe zijn een drietal pilotteams opgericht. De cliënten waren veelal afkomstig vanuit de wijkverpleging. Deze kregen een in overleg met hen opgesteld maatwerk 'arrangement' van zorg en diensten. De zorg werd uitgevoerd door ZZG en de diensten deels in samenwerking met andere partijen. De teams, taken en rollen en cliëntgroepen verschilden tussen de gebieden.

Eind 2017 heeft een evaluatie plaatsgevonden. Met stakeholders zoals ministerie VWS waaronder dit project uitgevoerd is, als ook met cliënten, mantelzorgers, medewerkers, financiers en samenwerkingspartners. De evaluatie liet zien dat deze doelgroep een andere benadering vraagt en dat het accent ligt op kwaliteit van leven, samenhangende (hoog complexe en multidisciplinaire) zorg en op draagkracht van mantelzorgers en netwerk. Ook werd zichtbaar dat de groep chronische zieken fors en groeiend is en dat zij nu grotendeels zorg krijgt vanuit de wijkverpleging. Omdat dit een strategisch vraagstuk voor ZZG oplevert, is besloten om de eerste helft van 2018 te komen tot een advies hoe de zorg voor chronisch zieken het best georganiseerd kan worden. De bestaande, Wlz thuishuisteam gaan als project door binnen de ruimte, diversiteit en kaders die er vanuit de pilots in 2017 bestaan.

Stuurgroepen en commissies

ZZG zorggroep kent een aantal stuurgroepen en commissies, die op specifieke aspecten het kwaliteitsbeleid vormgeven:

- Expertgroep Centrale Zorgthema's
 - Commissie Middelen en Maatregelen;
 - Hygiëne- en Infectiepreventiecommissie;
 - Decubitus- en Wondzorgcommissie;
 - Geneesmiddelencommissie;
 - Medisch Ethische Commissie.
- Stuurgroep Zorgcontractering en Cliëntenlogistiek



Medezeggenschap

ZZG zorggroep heeft voor alle locaties en een aantal regio's voor wijkverpleging een cliëntenraad ingesteld. Daarnaast heeft elk van de drie gebieden een gebiedscliëntenraad (GCR) en het Herstelcentrum een bedrijfscliëntenraad (BCR). De cliëntenraden van de gebieden behandelen onderwerpen die locatie-overstijgend zijn. De BCR behandelt specifiek onderwerpen gerelateerd aan de zorgstroom Herstelzorg en daarmee ook de locatie. Voor ZZG-brede onderwerpen is er een cliëntenplatform vormgegeven binnen de ZZG zorggroep, waarin een vertegenwoordiging van GCR en BCR zitting nemen. Ook is er een Strategische Adviesraad (SAR) actief. ZZG zorggroep is aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden en de Geschillencommissie.

Strategisch Adviesraad (SAR)

De Strategisch Adviesraad is een adviserend orgaan dat de raad van bestuur op strategisch niveau gevraagd en ongevraagd adviseert over maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor onze cliënten en organisatie. De SAR is sinds 2016 begonnen met een verkenning naar de relatie tussen de cliënt en de professional, in de breedste zin van het woord. De hieruit verkregen inzichten zijn besproken met de raad van bestuur en worden momenteel in dialoog met medewerkers opgepakt.

Samenstelling Strategisch Adviesraad

Naam	Functie
De heer W. Barentsen	voorzitter
De heer J.A.G.M. Bekhuis	lid
De heer A.C.A.M. Bots	lid
De heer C.P.M. Knipscheer	lid
De heer J. Molema	lid
Mevrouw H. Rosman	lid
Mevrouw M. Nieuwboer	lid
Mevrouw M.J.F.J. Vernooij-Dassen	lid

Cliëntenplatform

Het Cliëntenplatform bestaat uit de voorzitters van de drie gebiedscliëntenraden, de voorzitter van de bedrijfscliëntenraad en een adviserend lid van de Strategisch Adviesraad. Het Cliëntenplatform heeft een onafhankelijk voorzitter. Verder schuift vanuit iedere direct betrokken cliëntenraad een extra lid aan. Aan de vier jaarlijkse reguliere vergaderingen neemt tevens de raad van bestuur deel met als doel de dialoog te voeren over actuele onderwerpen die gebiedsoverstijgend van aard zijn. De

primaire rol van het Cliëntenplatform – als centraal inspraakorgaan – is het faciliteren van een constructieve dialoog tussen de diverse perspectieven met de cliënt als uitgangspunt.

Het Cliëntenplatform heeft de raad van bestuur geadviseerd inzake de overname van het bedrijfsonderdeel thuisbegeleiding door een derde partij. Verder heeft het Cliëntenplatform een inventarisatie geïnitieerd om de kwaliteit van cliëntmedezeggenschap, -participatie en -samenpraak in beeld te brengen. Op basis hiervan zal een herijking plaatsvinden van de ZZG-cliantmedezeggenschapsstructuur en daarmee ook van de rol van het Cliëntenplatform en de onderliggende cliëntenraden. Ook heeft het Cliëntenplatform in 2017 een voordracht gedaan voor een lid van de raad van toezicht.

Samenstelling Cliëntenplatform	
Naam	Functie
De heer W. Barentsen	voorzitter
De heer R. van Zuydam	lid (GCR Wijchen, Maas & Waal)
De heer H. van Gent	lid (GCR Wijchen, Maas & Waal)
Mevrouw J. van den Bogaard	lid (GCR Nijmegen)
De heer R. van den Bogaard	lid (GCR Nijmegen)
De heer P. de Munk	lid (GCR Rijk van Nijmegen)
De heer F. Boshouwers	lid (BCR Herstelcentrum)
De heer O. Wasmann	lid (BCR Herstelcentrum)
Mevrouw H. Rosman	lid (SAR)

Ondernemingsraad

ZZG zorggroep kent per gebied en voor de Centrale Diensten en het Herstelcentrum een ondernemingsraad. De gebiedsdirecteuren c.q. de bedrijfsdirecteur treden in de ondernemingsraden op als gesprekspartner. Op stichtingsniveau functioneert een Centrale Ondernemingsraad (COR). Voor de Centrale Ondernemingsraad is de voorzitter van de raad van bestuur de gesprekspartner.

In 2017 heeft de COR een positief advies gegeven over de volgende adviesaanvragen:

- invoering elektronisch cliënt dossier in beschermd wonen;
- professionalisering afdeling vastgoed & facilitair;
- aanstelling directie Herstelcentrum;
- nieuw lid raad van toezicht.

Het bedrijfsonderdeel Thuisbegeleiding (TBG) is regelmatig onderwerp van gesprek geweest.

In september ontving de COR het verzoek advies te geven inzake het voorgenomen besluit tot overname van dit bedrijfsonderdeel door een andere organisatie. De COR heeft hierop positief geadviseerd. Toen de overname onverwacht niet doorging, heeft de COR in december het advies gegeven om te starten met een pré-mobiliteitstraject voor de medewerkers.

Op de volgende onderwerpen heeft de COR instemming gegeven:

- vervanging bestaande klokkenluidersregeling ZZG zorggroep;
- uitvoering “Providerboog”;
- een zinvolle dag invulling 2018 (Waardigheid en Trots).

De volgende onderwerpen zijn geëvalueerd:

- pilot Elektronisch Cliënten Dossier binnen beschermd wonen;
- implementatie gebruik OMAHA binnen de wijkverpleging;
- aanpassing faciliteitenregeling voor de wijkverpleging;
- Leren en Ontwikkelen: naar aanleiding van de evaluatie Leren en Ontwikkelen heeft de COR voorgesteld om het vereiste punt voor de E-Learning van een 8 naar een 7 te brengen. Dit voorstel is geaccordeerd en in 2017 ingevoerd.

Sinds medio 2017 wordt – op initiatief van de COR – een andere werkwijze gevolgd ten aanzien van ZZG-brede adviestrajecten, die gebiedsoverstijgend zijn en gericht op een specifiek(e) vakgebied of zorgstroom. Deze trajecten worden in een aparte werkgroep behandeld, waarin naast een afvaardiging van de COR enkele leden vanuit de ondernemingsraden plaatsnemen, die werkzaam zijn in een bepaalde zorgstroom of ervaring hebben met een specifiek (zorgstroomgericht) onderwerp. Op deze manier wordt voorkomen dat het onderwerp onnodig op te veel medezeggenschapstafels terecht komt en bovendien komt het de inhoudelijke discussie ten goede. Ten slotte sluit deze werkwijze goed aan bij de ingezette koers van ZZG in de loop van 2017, waarbij de focus meer is komen te liggen op de zorgstromen in plaats van de gebiedsindeling.

De COR heeft zich laten informeren over:

- kwaliteitskader verpleeghuiszorg;
- ontwikkelingen wijkverpleging 2017-2019;
- start pilot gebruik cliëntportaal “Puur van jou”;
- resultaat van de jaarlijkse audit voor ISO certificaat;
- stand van zaken good practice voor beschut wonen;
- Q monitors (financiële rapportage) 2017;
- uitleg keuze ZZG om te gaan werken met zorgstromen;
- stand van zaken Wlz thuis arrangementen;
- ziekteverzuim;
- HR beleid;
- kennismaking nieuw lid raad van toezicht;
- Dekkerswald Foundation;
- arbo-beleid door Arbo-coördinator;
- ontwikkeling van het nieuw koersdocument 2018-2022;
- de taak van de vertrouwenspersoon en haar bevindingen.

Ook is er een informatief gesprek geweest met de bedrijfsarts en is er periodiek geweest met de voorzitter van het Cliëntenplatform en de SAR.

De COR heeft in 2017 gekozen voor scholing op maat, dat wil zeggen dat er gekozen is voor scholing op onderwerpen die op dat moment de aandacht vragen van de COR. In maart heeft de COR de 2 scholingsdagen gebruikt om de visie op de medewerker (BOFt) te herzien en in een nieuw jasje te steken.

Verder heeft de COR deelgenomen aan de volgende werkgroepen:

- ontwikkeling document Providerboog;
- werkgroep van COR- en OR-leden ten behoeve van het ontwikkelen van de kaders voor de kanteling werktijden;
- overleg met de vakbonden.

Een aantal leden van de COR heeft deelgenomen aan een Arbocongres over de nieuwe Arbowet en de preventiemedewerker.

Daarnaast heeft de COR de raad van toezicht uitgenodigd in een vergadering.

De COR heeft bovendien de faciliteitenregeling voor COR en OR herzien en een initiatiefvoorstel voorgelegd aan de raad van bestuur. De raad van bestuur heeft hierop positief gereageerd.

De COR heeft het initiatief genomen om de notitie Leren en Ontwikkelen opnieuw te bespreken. Dit wordt nader uitgewerkt in 2018.

Samenstelling Centrale Ondernemingsraad 2017

Naam	Functie	Locatie
De heer P. Slager	voorzitter	
Mevrouw H. van Keulen	vicevoorzitter	
Mevrouw J. Keijzers	lid	Rijk van Nijmegen
Mevrouw A. van Kampen	lid	Rijk van Nijmegen
Mevrouw H. van Keulen	lid	Wijchen, Maas & Waal
Mevrouw J. van Beuningen	lid	Wijchen, Maas & Waal
De heer B. van der Heijden	lid	Nijmegen
Mevrouw T. van Beuningen	lid	Nijmegen
Mevrouw L. den Brok	lid (tot mei 2017)	Centrale Diensten
Mevrouw J. Simhoffer	lid	Centrale Diensten
De heer P. Slager	lid	Herstelcentrum



Risicomanagement, administratieve organisatie en interne controle

Het bereik en de implementatie van risicomanagement gaan als zoveel activiteiten in golfbewegingen. De afgelopen jaren is binnen de ZZG zorggroep veel aandacht gegeven aan risico's op het gebied van o.a. kwaliteit, patiëntveiligheid, medicatieveiligheid, zorginkoop en gebouwveiligheid. Dit is inmiddels in de reguliere processen en interne audits opgenomen. In 2017 is extra aandacht gegaan naar het herschrijven van de administratieve organisatie en interne controle van de meest significante processen.

Risicomanagement

Vanwege de veelheid aan strategische onderwerpen als zorgcontractering, kwaliteit van zorg, veiligheid, digitalisering ICT, deskundig, gezond en behouden van personeel, verandering in zorgprocessen, financiering en treasury, verandering van wet- en regelgeving, rechtmatige zorgregistratie en declaratie is integraal risicomanagement evident en onontbeerlijk. Tevens geeft de veranderende externe omgeving en de almaar toenemende regelgeving en eisen van overheden, zorgverzekeraars, toezichhoudende instanties, externe controles en inspecties en de maatschappij continue risicobewustzijn rondom keuzes en besluitvorming.

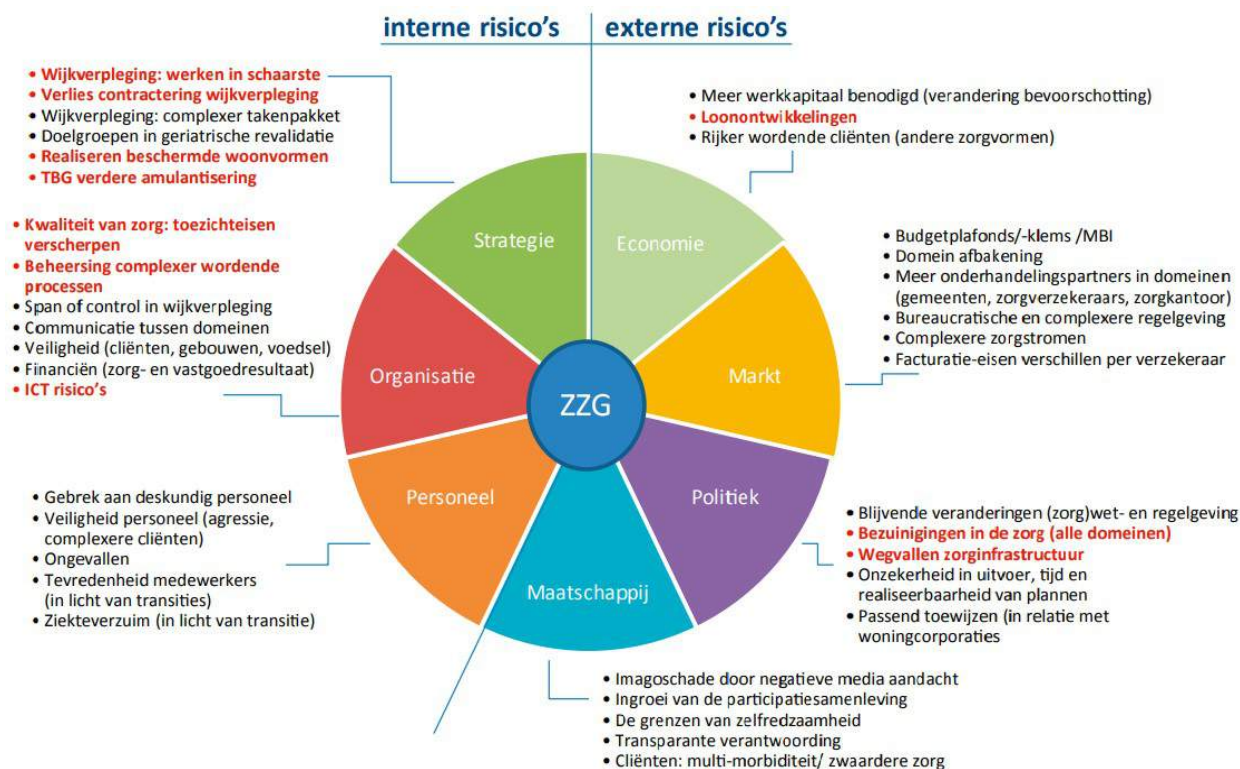
Risico's

ZZG zorggroep heeft een structuur en het juiste niveau mensen in huis om het risicomanagementproces voldoende te adapteren en uit te voeren. ZZG zorggroep is in 2017 wederom ISO 9001 gecertificeerd. De ZZG zorggroep kent een functionele risico-indeling, bedoeld om het onderhoud van een strategisch risico op een eenduidige en adequate wijze te borgen.

Deze functionele risico-indeling ziet er als volgt uit:

- strategische risico's;
- markt risico's;
- organisatie risico's;
- politieke risico's;
- personele risico's;
- maatschappelijke risico's;
- economische risico's.

ZZG zorggroep heeft hiervoor een risico-rad ontworpen, die elk jaar wordt herijkt. Dit leidt voor ZZG zorggroep tot de volgende (meest significante) risico's:



De rode vetgedrukte risico's heeft ZZG zorggroep bestempeld als de meest significante risico's en aan deze risico's wordt intern extra aandacht besteed door de verantwoordelijke zorgstroom of is als aandachtspunt ondergebracht in de verschillende thema's.

Naast voorgaande strategische risico's kijken wij op verschillende manieren naar risico's en naar verschillende vormen van risico's. Dit gaat van strategische risico's tot aan de risico's op de werkvloer (zoals de voorbehouden handelingen). Naast deze strategische risicoanalyse wordt een stakeholderanalyse, een contextanalyse en een risicoanalyse per domein gemaakt. Tenslotte is in 2017 een nadere (financiële) risicoanalyse per werkproces gemaakt (zie volgende paragraaf).

Via onder andere interne raadplegingen, presentaties en gesprekken alsmede de managementletter en het accountantsverslag en de bespreking met de accountant houdt de auditcommissie van de raad van toezicht zich op de hoogte van het interne beheersings- en controlesysteem. Ook frauderisico's en mededingingsrisico's worden vanuit de accountant gerapporteerd. In 2017 is er naast de bestaande gedragscodes en klokkenluidersregeling een notitie voor fraudebeleid uitgewerkt. Er zijn in het afgelopen boekjaar geen fraude- en/of mededingingsrisico's gesignaleerd. De raad van bestuur acht de gesignaleerde risico's voor ZZG zorggroep op dit moment in voldoende mate beheerst.

Administratieve Organisatie en Interne Controle

In 2017 zijn wij gestart met het nader in kaart brengen van de financiële risico's per proces. De meest significante risico's hebben wij geanalyseerd en beoordeeld en vervolgens zoveel als mogelijk gekwantificeerd. Dit levert veel inzicht op in de risico's en aandachtspunten in het proces. Zodra een risicoanalyse was uitgewerkt is het proces eveneens uitgewerkt in tekst. In deze procesbeschrijving wordt naast een inhoudelijk hoofdstuk, de stappen van het proces beschreven. Ten aanzien van de zorgstromen worden eveneens de actuele beleidsregels van de NZa aan de procesbeschrijving toegevoegd.

De volgende processen zijn beschreven dan wel onderhanden:

- zorgstromen;
 - beschermd- en beschut wonen (Wlz);
 - wijkverpleging (Zvw);
 - geriatrische Revalidatie (Zvw);
 - medische- en paramedische behandeling (Wlz, Zvw en subsidie).
- overige opbrengsten;
- personeelsproces;
- inkoopproces (materialen en diensten);
- ICT proces.

Financiën 2017

ZZG zorggroep voelt zich verantwoordelijk om een gedegen financieel beleid te voeren en continuïteit van de bedrijfsvoering en daarmee de continuering van goede zorg voor onze cliënten en personeel te waarborgen. Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid is de belangrijkste drijfveer van ons bestaan.

Financieel beleid ZZG zorggroep

ZZG zorggroep heeft zich afgelopen jaren goed voorbereid op de ingezette transitie in de langdurige zorg. Zorginhoudelijke vernieuwingen en veranderingen binnen de organisatie hebben ertoe geleid dat ZZG zorggroep in 2017 op positieve wijze invulling geeft aan de doorgevoerde veranderingen in de langdurige zorg.

In oktober 2017 is besloten de organisatiesturing op basis van de gebieden tijdelijk los te laten en de sturing te laten plaatsvinden op basis van de zorgstromen: beschermd- en beschut wonen, wijkverpleging en herstellzorg.

Het financieel beleid van ZZG zorggroep is gericht op een positief exploitatieresultaat op elk domein. Dit blijkt de afgelopen jaren niet eenvoudig. In de Wlz zorg wordt de complexiteit van de zorg steeds zwaarder, waarbij de inzet van personeel inmiddels hoger ligt dan de “oude” NZa normen. Wij zien dat voorgaande van invloed is op onze werknemers en dit het ziekteverzuim verhoogt. Met als gevolg dat de exploitatieresultaten dalen. In de wijkverpleging werken wij inmiddels met meer dan 30% HBO-ers en kunnen wij cliënten langer verantwoord thuis houden zonder dure ziekenhuisopnames. In de onderhandeling met de zorgverzekeraars wordt deze visie wel gewaardeerd, maar niet beloond. Enkele zorgverzekeraars dwingen ons onder kostprijs te werken en productieplafonduitbreidingen gaan uiterst moeizaam bij enkele zorgverzekeraars. Tenslotte is de geriatrische revalidatie en de overige herstellzorg een beweeglijke markt. Flexibelere inzet van personeel is dan essentieel om een gezonde bedrijfsvoering te houden.

Voor ZZG zorggroep ligt de huidige focus voor de financiële consequenties altijd op lange termijn. Voor alle zorgstromen willen wij goede kwalitatieve zorg waarbij uiteraard rekening wordt gehouden met interne en externe eisen, maar die ook tot een positief rendement moeten leiden.

ZZG zorggroep voert sinds jaar en dag een conservatief financieel beleid en anticipeert op genoemde ontwikkelingen. Aspecten van dit financiële beleid zijn:

- vroegtijdig anticiperen om (verwachte) budgetdalingen e/of prijsdalingen op te vangen;
- opstellen good practices in de wijkverpleging, good practices in het beschermd en beschut wonen en focus op langere gemiddelde ligduur in de geriatrische revalidatie;
- de middelen van het kwaliteitskader in de langdurige zorg inzetten, waarbij de cliënt maximaal wordt ondersteund en de medewerker maximaal wordt ontlast;
- de komende jaren zal heel veel aandacht moeten gaan naar het behoud van de huidige medewerkers en het aanvullen van nieuwe – soms hoger opgeleide – medewerkers. De zwaarte

en complexiteit van de zorg brengt met zich mee dat het opleidingsniveau van de medewerker hierop op onderdelen moet aansluiten;

- het ziekteverzuim is in het beschermd en beschut wonen een belangrijk aandachtspunt. Dit heeft in 2017 al extra aandacht gekregen door bijvoorbeeld het introduceren van de providerboog, maar dit zal de komende jaren nadrukkelijk op de agenda komen;
- sturing op het minimaliseren van overschrijdingen van productie- en schadelastafspraken met verzekeraars (wijkverpleging, geriatrische revalidatie en eerstelijnsverblijf) en in de Wlz met het zorgkantoor;
- optimaal gebruik van het vastgoed en de vastgoedfaciliteiten door volle bezetting te realiseren;
- tenslotte zullen wij incidentele baten nooit aanwenden om structurele lasten te dekken.

De financiële beheersing wordt ondersteund via de periodieke rapportage middels business intelligence tools en de hieraan gerelateerde informatiekubussen. Minimaal éénmaal per kwartaal vindt op concernniveau een uitgebreide rapportage plaats, waarin ook de balans en kengetallen (zoals solvabiliteit, liquiditeit, resultaat- en vermogensratio) kritisch worden geanalyseerd. Deze worden besproken met de raad van bestuur en verzonden naar de raad van toezicht. Sturing vindt maandelijks plaats via managementinformatie, die aan de raad van bestuur, directeuren en managementlagen wordt overlegd. De managementinformatie is uitgewerkt in financiën, personeelsinzichten, kwaliteitsparameters, productie en capaciteit.

Omzet en resultaatontwikkeling ZZG zorggroep 2017

Het resultaat van ZZG zorggroep over 2017 bedraagt geconsolideerd € 1,1 miljoen positief en is behaald met een omzet van € 130 miljoen (2016: € 128 miljoen). Het resultaat is lager dan verwacht door een lagere zorgexploitatie. Het voorsorteren op een hogere personeelsinzet vanuit het kwaliteitskader, intern opgestelde good practices en het hogere ziekteverzuim zijn hier debet aan.

De omzet is voor het eerst sinds jaren weer gestegen door het openen van nieuwe locaties en tarifiering en kwaliteitsimpulsen en hiermee is de Wlz omzet circa € 4,5 miljoen gestegen. De omzet van de wijkverpleging en Wmo is licht gedaald. Door de positieve resultaten op de vastgoedportefeuilles en incidentele meevallers is het totaal exploitatieresultaat van de ZZG zorggroep positief.

Onderverdeeld naar jaren is het jaarrekeningresultaat van ZZG zorggroep als volgt opgebouwd:

Jaren (x '000)	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal resultaat ZZG	1.145	1.643	3.445	6.456	5.312

De ontwikkeling van de totale baten, lasten en resultaat valt op hoofdlijnen voor de afgelopen vijf jaar als volgt uiteen:

Ontwikkeling totale baten (x '000)	2017	2016	2015	2014	2013
Opbrengsten zorgprestaties	119.841	116.017	118.627	130.720	132.627
Subsidies	3.818	4.058	4.331	1.240	965
Overige bedrijfsopbrengsten	6.647	8.220	10.216	10.330	10.937
Totale baten	130.306	128.295	133.174	142.290	144.529

Ontwikkeling totale lasten (x '000)	2017	2016	2015	2014	2013
Totale personeelskosten	99.052	98.477	100.088	105.246	110.825
Totaal overige bedrijfskosten	26.005	24.174	27.185	27.444	26.484
Totaal kapitaalslasten	4.104	4.001	2.456	3.143	1.908
Totale lasten	129.161	126.652	129.729	135.833	139.217
RESULTAAT	1.145	1.643	3.445	6.457	5.312

Productie

De capaciteit voor de zwaardere zorg (beschermd wonen) laat een verdere stijging zien door verdere afbouw van de verzorgingshuizen en de opening van een aantal nieuwe locaties. In de wijkverpleging zien we al drie jaar op rij een opvallende afbouw van het aantal uren wijkverpleging in de zorgverzekeringswet (zvw), terwijl het aantal extramurale uren zorg in de wet langdurige zorg redelijk stabiel blijft. Het gemiddeld aantal bedden in de geriatrische revalidatie is aanzienlijk gedaald van 76 naar 67 bedden. In hoofdlijnen zien de productie aantallen van ZZG zorggroep er als volgt uit:

Jaren (x '000)	2017	2016	2015
Uren Wijkverpleging (excl. MSVT) in de Zvw	518.000	536.000	596.000
Extramurale uren in de Wlz	56.000	55.000	58.000
ZZP/VPT zonder behandeling (dagen)	101.000	128.000	158.000
ZZP/VPT met behandeling (dagen)	246.000	220.000	206.000
Gemiddeld aantal bedden GRZ	67	76	77

Financiële kengetallen

Materiële vaste activa

De investeringen bedragen in 2017 € 2,7 miljoen (2016: € 18,2 miljoen). In 2017 hebben er geen grote investeringen plaatsgevonden. De investeringen betreffen met name vervangingsinvesteringen zoals de jaarlijkse vervanging van inventarissen, automatisering en installaties. In 2018 trachten wij in Mook ('t hart van Mook) nog een nieuwe locatie beschermd wonen te realiseren.

Solvabiliteit

De solvabiliteit (de mate waarin ZZG in staat is op langere termijn aan haar verplichtingen te voldoen) kan in diverse ratio's worden uitgedrukt. Hieronder staan de twee meest relevante genoemd.

Bedragen x € 1.000)	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013
Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	€	€	€	€	€
Kapitaal	118	118	118	118	118
Bestemmingsreserve	46.923	45.878	44.306	40.923	34.723
Algemene en overige reserves	13.432	13.508	13.368	13.328	13.086
Totaal eigen vermogen	60.472	59.503	57.791	54.368	47.927
Voorzieningen	14.604	14.986	19.365	19.536	14.912
Subtotaal eigen vermogen/voorzieningen	75.077	74.489	77.156	73.905	62.838
Balanstotaal	99.758	105.743	107.402	105.975	99.727
Som van de bedrijfsopbrengsten	130.306	128.295	133.175	142.289	144.529
Solvabiliteit	%	%	%	%	%
Eigen vermogen/balanstotaal	60,6	56,3	53,8	51,3	48,1
Eigen vermogen/bedrijfsopbrengsten	46,4	46,4	43,4	38,2	33,2

Liquiditeit

Het kasstroomoverzicht toont in de jaarrekening 2017 een afname van € 4,2 miljoen (in 2016: € 9,9 miljoen). In 2017 hebben wij € 2,7 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Hierdoor is de grote afname veroorzaakt. De reguliere kasstroom uit de operationele activiteiten is negatief. In 2017 is dit een bedrag van € 1,7 miljoen negatief, terwijl deze in 2016: € 2,6 miljoen positief was. ZZG zorggroep heeft een doorlopende liquiditeitsprognose en indien wij de uitkomsten van de realisatie hieraan toetsen, blijkt dat de inschattingen goed aansluiten. ZZG zorggroep heeft een maandelijkse cyclus en bespreekt de uitkomsten hiervan eens per kwartaal in het treasury overleg. Jaarlijks wordt het treasury jaarplan geactualiseerd en besproken met de auditcommissie. Er is een treasury beleid, waarbij het gebruik van financiële instrumenten slechts is toegestaan na uitdrukkelijke goedkeuring van de raad van bestuur en de raad van toezicht.

De liquiditeitspositie geeft aan in welke mate ZZG zorggroep op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Hierbij is tevens de structuur van belang waarop de financieringen zijn ingericht. In onderstaande tabel zijn financieringsstructuur en liquiditeit gecombineerd.

Bedragen x € 1.000)	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013
	€	€	€	€	€
Vaste activa	60.739	63.226	55.246	27.644	28.878
Vlottende activa	39.019	42.517	52.157	78.331	70.850
Kortlopende schulden	-20.683	-26.482	-24.836	-25.925	-30.009
Werkkapitaal	19.110	16.673	28.055	53.141	41.576
Financieringsbehoefte	79.849	79.899	83.301	80.785	70.453
Gefinancierd met:					
Eigen vermogen	60.472	59.503	57.791	54.368	47.927
Voorzieningen	14.604	14.986	19.365	19.536	14.912
Langlopende schulden	4.772	5.410	6.145	6.880	7.615
Totale financiering	79.849	79.899	83.301	80.785	70.453
Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,89	1,61	2,10	3,02	2,36

De current ratio van ZZG zorggroep (norm is 1) is gestegen. In 2017 hebben wij voor € 5,2 miljoen (in 2016 € 18,2 miljoen) uit eigen middelen geïnvesteerd in vaste activa. Mede hierdoor zijn de liquide middelen met circa € 4 miljoen gedaald. De ratio van 1,9 is echter gestegen, omdat de kortlopende schulden met bijna € 6 miljoen zijn gedaald. Van onze financieringsbehoefte is eind 2017 75,5% gefinancierd met eigen vermogen. Ultimo 2016 was dit 74,5%.

Ratio's

In onderstaande tabellen worden de financiële prestaties van ZZG zorggroep weergegeven:

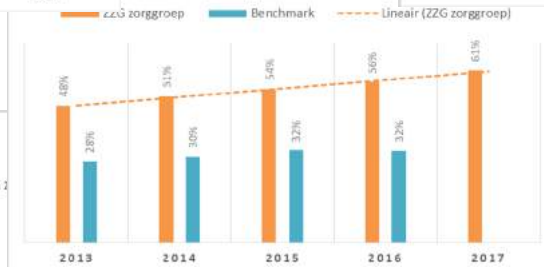
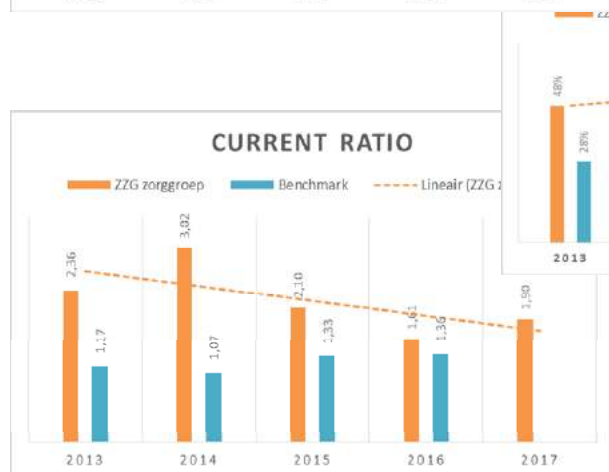
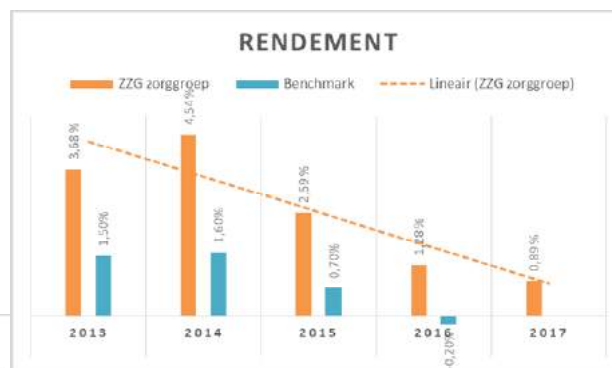
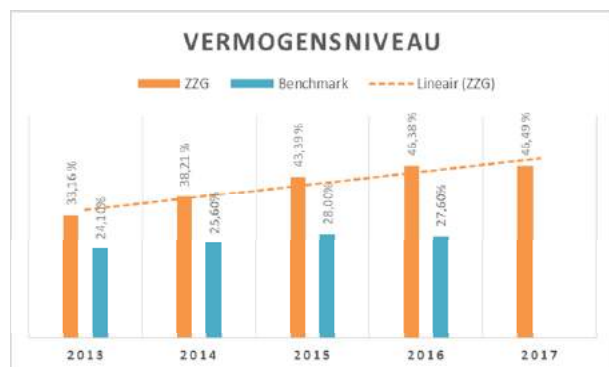
- resultaatratio bedrijfsresultaat / totaal bedrijfsopbrengsten;
- current ratio vlottende activa / vlottende passiva;
- vermogensniveau eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten;
- solvabiliteit eigen vermogen / totaal vermogen.

	Norm	2017	2016	2015	2014	2013
Resultaatratio	> 1,5%	0,89%	1,28%	2,59%	4,54%	3,68%
Current ratio	> 1	1,89	1,61	2,10	3,02	2,36
Vermogensratio	> 15%	46,41%	46,38%	43,39%	38,21%	33,20%
Solvabiliteit	> 20%	60,62%	56,27%	53,81%	51,30%	48,10%

Kengetallen ZZG zorggroep t.ov. de landelijke VVT sector

Er is een analyse gemaakt van de overall performance van ZZG zorggroep ten opzichte de landelijke VVT zorgaanbieders. De benchmarkgegevens zijn afgeleid van de barometer 2017 van EY. Voor een beter inzicht hebben we hieronder de cijfers van de afgelopen vijf jaar gepresenteerd met daarnaast de branchecijfers van de afgelopen vier jaar. Benchmarkgegevens kunnen op diverse vlakken worden weergegeven. Wij hebben de volgende vijf variabelen geselecteerd:

- rendement;
- solvabiliteit;
- vermogensniveau;
- current ratio;
- personeelskosten (ratio).



Toekomstig financieel beleid

De financiële beheersing van de zorg- en vastgoedexploitatie is evident voor de continuïteit van een zorgorganisatie. De laatste jaren staan de zorgexploitaties op alle zorgstromen onder druk. De drie zorgstromen van ZZG zorggroep worden in 2018 door een directie per zorgstroom aangestuurd. Tevens zijn een viertal thema's benoemd (HRM, ICT, zorgthema's en de klantreis). Naar verwachting zullen de opbrengsten 2018 verder stijgen. Niet helder is of het kabinet de aanvullende middelen voor het kwaliteitskader verder zal doorvoeren in de langdurige zorg of dat op basis van de kostprijsonderzoek in de langdurige zorg of in de wijkverpleging nieuwe tariefstructuren komen.

Het belangrijkste thema voor de toekomst is het behoud en aantrekken van personeel. De arbeidsmarkt raakt overspannen. ZZG zorggroep is bezig om op dit terrein allerlei thema's in te zetten om voorgaande te bewerkstelligen.

Verdergaande samenwerking in de keten en samenwerking met andere zorgaanbieders zal helpen bij het behalen van de strategische doelstellingen. In de komende jaren zullen we onze strategie herformuleren en wordt een nieuwe koers ontwikkeld. In 2018 zal er eveneens nader inzicht komen naar het toekomstige besturingsmodel en de topstructuur en wordt gekeken of de nieuwe besturing op basis van de zorgstromen verder gestalte krijgt. Daarnaast is het optimaliseren van kwaliteitszorg en de ICT-processen van evident belang alsmede verdere professionalisering van managementinformatie door integratie van kwaliteit en andere gegevens. Ook ligt de nadruk meer en meer op business intelligence.

De relatie met zorgverzekeraars, zorgkantoor en gemeenten zijn onverminderd belangrijk. ZZG zorggroep vindt een goede verstandhouding belangrijk en wil samen met deze partijen de zorg op een hoger niveau tillen. De productieplafond en het niet vergoeden van overproductie is inzet in de onderhandelingen, maar boven alles moet de cliënt goede kwalitatieve zorg krijgen.

In 2018 zal naar verwachting de bouw starten van de nieuwe locatie 't hart van Mook en tevens zullen we bekijken of bestaande "oudere" locaties nog voldoende mee kunnen in de toekomst.

Dit alles overziende en in combinatie met het afgesloten boekjaar 2017, alsmede de in gang gezette ontwikkelingen en doorgevoerde maatregelen, geven veel vertrouwen in de toekomst.



Bijlage 1

Uitgangspunten van de verslaggeving

Verslagjaar en reikwijdte van dit verslag

ZZG zorggroep kiest al enige jaren voor een verkorte versie van het bestuursverslag. Ook dit jaar is daarvoor gekozen, met als doel het verslag leesbaar te houden voor cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners.

Wettelijk kader

Wat wettelijk gezien vereist is aan informatie voor onze toezichthouders en financiers is terug te vinden in DigiMV, de (toelichting op de) jaarrekening en de bijlagen bij dit verslag.

Het bestuursverslag, de jaarrekening, toelichting en bijlagen, met alle cijfers en feiten zoals hier gepresenteerd, geven naar het oordeel van de raad van bestuur en alle betrokkenen een goed beeld van het beleid van ZZG zorggroep, de inspanningen en de resultaten over 2017.

Proces van totstandkoming

Het bestuursverslag 2017 komt tot stand onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en is goedgekeurd door de raad van toezicht.

Dit jaarverslag is gedeponereerd bij www.jaarverslagenzorg.nl

Bijlage 2

Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersonen	Stichting ZZG zorggroep
Adres	Nijmeegsebaan 29
Postcode	6561 KE
Plaats	Groesbeek
Telefoonnummer	024 - 301 79 00
Identificatienummer Kamer van Koophandel	09162727
E-mailadres	info@zzgzorggroep.nl
Internetpagina	www.zgzorggroep.nl

Algemene identificatiegegevens ZZG zorggroep

2.2 Structuur van ZZG zorggroep

Juridische structuur ZZG zorggroep

ZZG zorggroep is een stichting.

Tot de geconsolideerde groep ZZG zorggroep behoren de volgende groepsmaatschappijen:

Deelnemingen

Stichting ZZG zorggroep heeft een belang in de volgende rechtspersonen:

- Zorgzuster Zuid-Gelderland B.V., gevestigd te Groesbeek. De kernactiviteit van dit bedrijf is het bemiddelen tussen zelfstandigen in de zorg en zorgvragers. Stichting ZZG zorggroep heeft een kapitaalbelang van 100% in deze B.V.
- ZZG ThuisService B.V., gevestigd te Groesbeek. Vanaf 1 februari 2012 worden geen activiteiten door dit bedrijf uitgevoerd. Stichting ZZG zorggroep heeft een kapitaalbelang van 100% in deze B.V.

Overige gelieerde organisaties

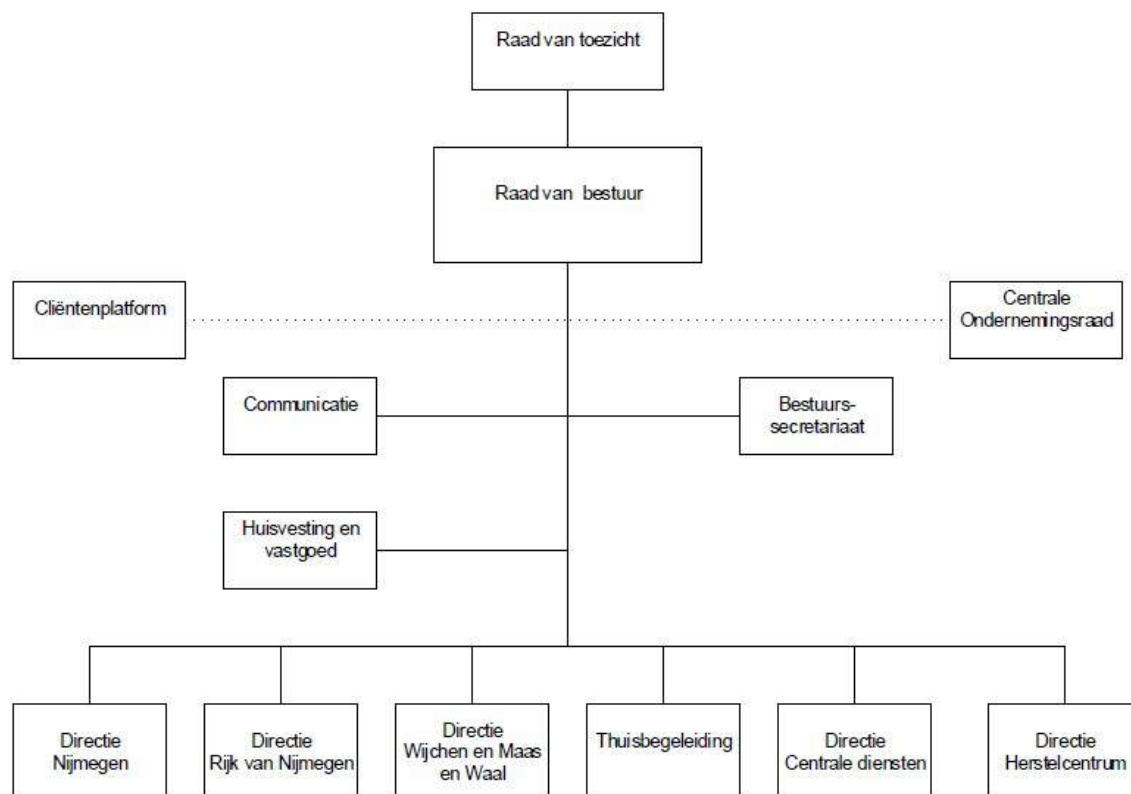
- Stichting Samenwerking ZZG - Dichterbij is een joint venture waarin de zeggenschap gelijkelijk (50-50) is verdeeld. ZZG zorggroep heeft een economisch belang van 59,6% in deze stichting. Het toezicht ligt bij zowel ZZG zorggroep als Dichterbij.
- Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid-Gelderland is een organisatorisch verbonden steunstichting. De stichting stelt zich ten doel het ondersteunen van de Stichting ZZG zorggroep. De raad van toezicht van ZZG zorggroep is tevens raad van toezicht van het Steunfonds.

Organisatorische structuur

Het bestuur van ZZG zorggroep bestaat uit een tweehoofdige raad van bestuur die statutair verantwoordelijk is. De bestuursstructuur is vastgelegd in de statuten en in de reglementen voor de raad van bestuur en voor de raad van toezicht. In het reglement van de raad van bestuur en in de daaruit voortvloeiende (schriftelijke) afspraken zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd ten aanzien van de bedrijfsvoering. Ook de integrale managementverantwoordelijkheden en bevoegdheden van de direct onder de raad van bestuur functionerende directeuren zijn schriftelijk vastgelegd.

ZZG zorggroep heeft vanaf 1 oktober 2017 gekozen voor een tijdelijke structuurwijziging. Het uitgangspunt van deze tijdelijke structuurwijziging vormt de professionele aansturing vanuit de zorgstromen, waarbij de stroomeigenaren operationeel, hiërarchisch en functioneel verantwoordelijk zijn voor de betreffende stroom. De structuur wordt niet structureel (formeel) gewijzigd omdat de raad van bestuur van mening is dat de wijkgerichte benadering ook op termijn een belangrijk uitgangspunt zal blijven. Alleen door de prioriteit voor de komende periode op deze stromen en het professioneel handelen te leggen kan deze ontwikkeling worden versterkt. Cliënten willen dicht bij huis geholpen worden. De zorgvraag is grotendeels zorgstroom bepaald en wordt ook in de zorgstroom opgelost. Om reden van efficiency en effectiviteit is een aantal functies centraal georganiseerd. Lijn en staf hebben ieder een eigen integrale verantwoordelijkheid.

Het organogram van ZZG zorggroep 2017 ziet er op hoofdlijnen als volgt uit (zie figuur).



N.B. Per 1-10-2017 is de gebiedsstructuur tijdelijk opgeheven en vindt de besturing plaats op basis van de zorgstromen (Wijkverpleging, Wz en Geriatrische revalidatie) en relevante brede thema's (HR, Klantreis, ICT en Centrale zorgthema's).

Bijlage 3

Bestuur en toezicht

In deze bijlage staan de gedragsregels voor goed bestuur en goed toezicht centraal.

3.1 Raad van toezicht

Wijze van functioneren van de raad van toezicht

Het functioneren van de raad van toezicht van ZZG zorggroep is beschreven in de statuten van ZZG zorggroep en in het daarvan afgeleide reglement van de raad van toezicht. Het reglement van de raad van toezicht is aanvullend op hetgeen in de statuten is vastgelegd en beschrijft meer in detail de overeengekomen werkwijze.

Als gevolg van de inwerkingtreding van de nieuwe Governancecode Zorg per 1 januari 2017 zijn voornoemde statuten en het reglement van de raad van toezicht in 2017 aangepast om ze in lijn te brengen met deze code. Uitgangspunten van de nieuwe code zijn zeven leidende principes: goede zorg, waarden en normen, invloed belanghebbenden, inrichting governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en continue ontwikkeling. Deze principes worden door de raad van toezicht in zijn handelen en functioneren gehanteerd.

Onafhankelijkheid en samenstelling van de raad van toezicht

De raad van toezicht van ZZG zorggroep functioneert in 2017 met vijf leden, waarbij mevrouw A. Bouwmeester conform rooster per 27-05-2017 is afgetreden en mevrouw M.J.M. Weerts per 28-06-2017 is toegetreden.

Conform de WTZi is de raad van toezicht zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de organisatie en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de raad van toezicht zijn geen vertegenwoordiger van enige interne of externe partij en handelen zonder last of ruggespraak, maar kijken wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie. De leden van de raad van toezicht geven jaarlijks inzicht in de nevenfuncties die worden bekleed en dienen melding te maken van wijzigingen daarin. In de Personalia treft u de vereiste informatie aan.

Alle leden van de raad van toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Door te participeren in studiedagen van de NVTZ houdt de raad van toezicht voeling met de ontwikkeling van de governance in de zorg.

De raad van toezicht verklaart in dit verslag onafhankelijk te functioneren ten opzichte van de raad van bestuur.

Zelfevaluatie

De raad van toezicht bespreekt periodiek, buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad, en de conclusies die hieraan moeten

worden verbonden. In 2017 zijn afspraken gemaakt over de eerstvolgende zelfevaluatie begin 2018 onder begeleiding van een externe.

Bezoldiging raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht ontvangen een vaste bezoldiging per jaar. In de jaarrekening zijn deze bedragen opgenomen.

Toezichtsvisie

De taken van de raad van toezicht zijn verwoord in de statuten en kunnen worden samengevat als: integraal toezicht houden op het beleid van het bestuur, op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en op de algemene gang van zaken in de zorginstelling. De raad van toezicht vervult daarbij een werkgeversfunctie respectievelijk een klankbordfunctie voor de raad van bestuur en staat laatstgenoemde met raad terzijde. Deze brede toezichtsvisie sluit aan op de strategie van ZZG zorggroep.

Informatiebronnen raad van toezicht

Goed toezicht kan alleen worden uitgeoefend als de raad van toezicht goed is geïnformeerd. Dit is primair de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur, maar de raad van toezicht kan ook zelf het initiatief nemen door vragen te stellen en zich te laten informeren, bijvoorbeeld door de accountant. De raad van toezicht van ZZG zorggroep heeft een aantal formele en informele informatiebronnen en -momenten:

Agendacommissie	De voorzitter van de raad van toezicht vormt met de raad van bestuur en de secretaris de agendacommissie. Hier wordt een toelichting gegeven op de actuele stand van zaken binnen ZZG zorggroep en wordt de agenda van de raad van toezicht voorbereid.
Interne en externe ontwikkelingen	Vast agendapunt op iedere vergadering, waardoor de raad van toezicht snel wordt 'bijgepraat' op een breed scala aan onderwerpen.
Rapportages	De raad van toezicht ontvangt de gebruikelijke documenten en rapportages (jaarrekening, financiële en personele rapportages, kaders bedrijfsvoering, beleidsplannen) en voor elk agendapunt de noodzakelijke achtergrondinformatie en relevante stukken. De rapportages belichten steeds een ander aspect van de bedrijfsvoering, waardoor ook de risico's op die aspecten inzichtelijk worden.
ZZG zorggroep net	De leden van de raad van toezicht zijn aangesloten op het intranet van ZZG zorggroep.
COR	Eens per jaar vergadert een delegatie van de raad van toezicht met de COR.
Cliëntenplatform	Eens per jaar vergadert een delegatie van de raad van toezicht met het Cliëntenplatform.
Bedrijfsbezoek	De raad van toezicht vergadert regelmatig op een locatie en laat zich dan informeren over de gang van zaken aldaar. Daarnaast worden er door de leden van de commissie Kwaliteit en Veiligheid werkbezoeken afgelegd.

Verslag van werkzaamheden in 2017

De raad van toezicht heeft in 2017 viermaal vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur. De aanwezigheid van de leden was praktisch 100%.

In 2017 zijn de belangrijkste onderwerpen en besluiten van de raad van toezicht de volgende geweest:

(status gevolgd wil zeggen dat de raad van toezicht zich over dit onderwerp heeft laten informeren door de raad van bestuur)

Onderwerp	Status
Kwartaalcijfers ZZZG zorggroep	Gevolgd
Herbenoeming van de heer W. den Hartog (lid raad van toezicht) tweede termijn	Besluit
Verkoop van aandelen van Baqen B.V.	Goedgekeurd
Benoeming M.J.M. Weerts tot lid raad van toezicht	Besluit
Aanzet nieuw koersdocument (2018-2022) ZZG zorggroep	Gevolgd
Bespreking sturing op zorgstromen en doorontwikkeling van good practices	Gevolgd
Vervreemding villa op Parklaan 70 te Groesbeek	Besluit
Nadere invulling zelfevaluatie raad van toezicht onder externe begeleiding	Besluit
Mandaat raad van toezicht aan raad van bestuur over vastgoedtransacties kleiner dan € 100.000	Besluit
Reorganisatie Thuisbegeleiding (TBG) ZZG zorggroep	Besluit
Wijziging statuten Stichting ZZG zorggroep mede o.b.v. Governancecode Zorg	Besluit
Herzien reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur	Goedgekeurd
Bespreking afbouw Wet Normering Topinkomens	Gevolgd
Vaststelling bezoldiging en afbouwregeling raad van bestuur 2018	Besluit
Indeling van ZZG zorggroep in klasse IV	Besluit
Vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht voor 2018	Besluit
Overdracht Thuisbegeleiding (TBG) ZZG zorggroep	Goedgekeurd
Begroting 2018	Goedgekeurd
Jaarstukken 2016 vastgesteld: - jaarverslag en jaarrekening 2016 Stichting ZZG zorggroep - jaarrekening 2016 Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid-Gelderland - accountantsverslag 2016 door PWC	Goedgekeurd Gevolgd

De raad van toezicht is tussentijds enkele keren schriftelijk en telefonisch geïnformeerd en geraadpleegd naar aanleiding van actuele ontwikkelingen. Ook zijn er enkele besluiten buiten vergadering genomen.

Commissies

De raad van toezicht heeft drie commissies: een Auditcommissie, een commissie Kwaliteit en Veiligheid en een Remuneratiecommissie. Elk van de leden van de raad van toezicht functioneert in één of twee commissies.

Samenstelling Auditcommissie in 2017

Naam	Functie
De heer W. den Hartog	voorzitter
Dhr. R. Jeurissen	lid

Samenstelling Commissie Kwaliteit en Veiligheid in 2017

Naam	Functie
Mevrouw A. Bouwmeester	lid (tot 27 mei 2017)
Mevrouw B. van Emmerik	lid
De heer A. Höppener	voorzitter
Mevrouw M.J.M. Weerts	lid (vanaf 28 juni 2017)

Samenstelling Remuneratiecommissie in 2017

Naam	Functie
Mevrouw B. van Emmerik	voorzitter
De heer W. den Hartog	lid

Personalia raad van toezicht

Naam (geboortejaar) aandachtsgebied	Hoofd- en nevenfuncties	Eerste termijn	Tweede termijn
Mevrouw A. Bouwmeester (1966) Cliënten	<p>Hoofdfunctie: Directeur/eigenaar Bouwmeester Management & Consultancy (tot 1 mei 2017) Voorzitter raad van bestuur bij Zorggroep Sint Maarten (vanaf 1 mei 2017)</p> <p>Nevenfuncties: Directeur/eigenaar Bouwmeester Management & consultancy (vanaf 1 mei 2017) Lid Bestuur St. Vitesse Betrokken (tot september 2017) Lid raad van toezicht Vivare (vanaf 1 juli 2017)</p>	27-05-2009 27-05-2013	27-05-2013 27-05-2017
Mevrouw B.L.J. van Emmerik (1959) Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	<p>Hoofdfunctie: Directeur interim- en adviesbureau Ideetrix</p> <p>Nevenfuncties: Vicevoorzitter Zorgaccent (tot en met 1 september 2017) Lid adviesraad Gloedcommunicatie; communicatiebureau Externe begeleider van evaluaties raden van toezicht en regioambassadeur Gelderland Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg en Welzijn (NVTZ) Kerndocent NVTZ Academie 'Nieuwe toezichthouders in de Zorg en Welzijn' Lid regiobestuur D66 Overijssel (tot en met 1 april 2017) Senior Consultant Publicspirit selectie- en wervingsbureau (tot en met 1 april 2017)</p>	01-01-2015 01-01-2019	01-01-2019 01-01-2023
Dhr. W.R. den Hartog (1950) Financiën	<p>Hoofdfunctie: Zelfstandig adviseur in de gezondheidszorg</p> <p>Nevenfuncties: Lid raad van toezicht Elkerliekziekenhuis, Helmond Lid raad van toezicht Cordaan, Amsterdam Lid raad van toezicht Middin, Rijswijkcliëntervaring kwaliteitskader verpleeghuiszorg</p>	01-06-2013 01-06-2017	01-06-2017 01-06-2021

Naam (geboortejaar) aandachtsgebied	Hoofd- en nevenfuncties	Eerste termijn	Tweede termijn
Dhr. A.P.J. Höppener (1947) Kwaliteit en veiligheid	Nevenfuncties: Voorzitter Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving Lid Raad voor civiel-militaire Zorg en Onderzoek Lid raad van toezicht Theater de Kom, Nieuwegein Lid raad van toezicht Pluryn Lid algemeen bestuur Parochie Heilige Drie- Eenheid Voorzitter Stichting Vergeten Slachtoffers WO II psychiatrie en verstandelijke beperking	01-06-2012 01-06-2016	01-06-2016 01-06-2020
Dhr. R.G.P. Jeurissen (1955) Voorzitter Ondernemer, ICT, Markt	Hoofdfunctie: Algemeen directeur CTB Investments Directeur JRS Investments BV Bestuurder ITS0 BV Lid raad van commissarissen SD Worx BV Nevenfuncties: Voorzitter VPTZ Wijchen Voorzitter financiële commissie congregatie St. Lucia Penningmeester Stichting KHO Aandeelhouder (minderheid) diverse Start Ups	01-01-2015 01-01-2019	01-01-2019 01-01-2023
Mw. M.J.M. Weerts (1963) Cliënten	Hoofdfunctie: Zelfstandig adviseur in de gezondheidszorg Nevenfuncties: Voorzitter raad van toezicht Gezondheidscentrum Overvecht Lid bestuur Overvecht Gezond! Voorzitter raad van advies Raedelijk Voorzitter adviesraden medische kindzorg systeem Voorzitter gebruikerscommissie BENEFIT Voorzitter platform continentie hulpmiddelenzorg Voorzitter stuurgroep kwaliteitsindicatoren farmacie Lid commissie instrumentenwaaier cliëntenervaring kwaliteitskader verpleeghuiszorg	28-06-2017 28-06-2021	28-06-2021 28-06-2025

Samenstelling raad van toezicht ZZG zorggroep in 2017

3.2 Normen voor goed bestuur

ZZG zorggroep legt verantwoording af over de besteding van haar budget en over de wijze waarop de stichting bestuurd wordt. De Governancecode Zorg, die vanaf 1 januari 2017 van kracht is, en de Wet Toezicht Zorginstellingen zijn daarbij het uitgangspunt. De raad van bestuur handelt conform de Governancecode Zorg volgens het “pas-toe-en-leg-uit-beginsel”; soms is bij toepassing uitleg nodig (pas toe en leg uit) en soms kan afwijking niet aan de orde zijn (pas toe).

De statuten van ZZG zorggroep en de reglementen van de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn in 2017 in lijn gebracht met de Governancecode Zorg en voldoen derhalve aan de uitgangspunten uit die Governancecode Zorg. De leden van de raad van toezicht zijn deskundig op verschillende terreinen en ontwikkelen deze deskundigheden onder andere door cursussen te volgen. Zij hebben geen persoonlijke of werkgerelateerde binding met ZZG zorggroep.

De Governancecode Zorg en de WTZi vragen om een gestructureerde aanpak van risicomanagement, prestatiesturing en verantwoording daarover aan de raad van toezicht. De raad van toezicht ontvangt informatie over strategie, beleid en doelen. Daarnaast ontvangt de raad van toezicht informatie over de realisatie van deze doelen (integrale kwartaalrapportage) en het achterliggende systeem van sturing en beheersing. Risico's en de beheersing daarvan komen in elke vergadering van de raad van toezicht aan bod.

3.3 Raad van bestuur

De statuten van ZZG zorggroep voorzien in de raad van bestuur-/raad van toezichtstructuur. De raad van bestuur bestuurt de stichting. De onafhankelijke raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur, de nevenfuncties en op de algemene gang van zaken binnen de stichting.

Reglement voor de raad van bestuur

De taak en werkwijze van de raad van bestuur zijn beschreven in een reglement raad van bestuur. Hierin is onder meer vastgelegd: de positionering van de raad van bestuur; verantwoording en verantwoordelijkheid; besluitvorming; vergaderingen; waarneming, bereikbaarheid en vacature; belanghebbenden en medezeggenschap; deskundigheid; transparantie en externe verantwoording en vertrouwelijkheid.

Maatregelen om mogelijke belangenverstremming te voorkomen zijn de volgende:

- openheid over nevenfuncties in het jaarverslag, aanvaarden van nevenfuncties eerst na schriftelijke goedkeuring van de raad van toezicht;
- voorkomen van strijdigheid tussen persoonlijke belangen en de belangen van de stichting. Ook elke schijn van belangenverstremming tussen de stichting en het lid van de raad van bestuur zelf wordt vermeden;
- indien naar het oordeel van de raad van toezicht sprake is van een tegenstrijdig belang tussen één of meerdere leden van de raad van bestuur en de stichting, neemt het desbetreffende

bestuurslid niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft;

- het lid van de raad van bestuur behaalt persoonlijk geen voordelen of zakelijke kansen uit transacties of andere handelingen die hij namens de stichting verricht. Evenmin verstrekt hij of biedt hij oneigenlijke voordelen aan personen met wie hij transacties namens zijn stichting verricht. Voorts zal het lid van de raad van bestuur persoonlijk geen geschenken, provisie of commissieloon aanvaarden of vorderen van personen die ten behoeve van de stichting en de daarmee verbonden instellingen werkzaam zijn dan wel van potentiële leveranciers van de stichting;
- vermelding van de bezoldiging van de (leden van de) raad van bestuur in de jaarrekening.

De raad van bestuur werkt met een collegiaal model met een procesverantwoordelijke voorzitter. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. De raad van bestuur evalueert haar functioneren en de onderlinge verhoudingen periodiek en stelt haar werkwijze zo nodig bij. Zij informeert de raad van toezicht op hoofdlijnen hierover.

De raad van bestuur overlegt periodiek met de raad van toezicht (conform jaaragenda en bilateraal indien nodig), als raad van bestuur (wekelijks), met de directeuren (plenair en bilateraal), met de COR, met het Cliëntenplatform en met de SAR (conform jaaragenda), met diverse externe stakeholders, met medewerkers tijdens werkbezoeken en tijdens vergaderingen. De vergaderingen van de raad van bestuur worden voorbereid via een agenda en genotuleerd.

Zie voor personalia en nevenfuncties de bijlage Personalia. De nevenfuncties van de raad van bestuur zijn goedgekeurd door de raad van toezicht.

Beleid bezoldiging van de leden van de raad van bestuur

De raad van toezicht stelt de bezoldiging vast van de leden van de raad van bestuur. De arbeidsovereenkomsten met de voorzitter en het lid van de raad van bestuur zijn gesloten voor onbepaalde tijd en vóór de inwerkingtreding van de Wet Normering Bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Dientengevolge is het overgangsrecht van toepassing. Dit betekent dat de gemaakte afspraken gedurende een periode van 4 jaar gerespecteerd en vervolgens in drie jaar afgebouwd worden. De raad van toezicht heeft hierover gesproken met de raad van bestuur. Voor een grote en complexe organisatie, gemeten naar omzet en zorgsoorten, oordelen de raad van toezicht en de raad van bestuur de bezoldiging als maatschappelijk verantwoord.

Vertrekregeling

Met de leden van de raad van bestuur is een vertrekregeling overeengekomen.

Personalia raad van bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer D.C.S. Herfst	voorzitter	Voorzitter Netwerk 100, voorheen Zowel NN Lid raad van toezicht Ciran (tot 1 augustus 2018) Bestuurslid Stichting Samenwerking ZZG / Dichterbij Bestuurslid Tijdschrift voor Geneeskunde Ethiek Voorzitter raad van commissarissen Focus Cura (tot 1 april 2018) Bestuurslid Omaha System Support Bestuurslid Stichting Agis Zorginnovatie
De heer J.H. de Visser	lid	Voorzitter denktank wijkverpleging ActiZ Lid bestuurscommissie GRZ ActiZ Lid raad van toezicht Bagen B.V. Lid programmaraad De Combinatie

Samenstelling raad van bestuur ZZG zorggroep in 2017



Bijlage 4

Kwaliteit en Veiligheid

4.1. Klachtenoverzicht 2017

	Nijmegen	Rijk van Nijmegen	Herstelcentrum	Wijchen	Thuisbegeleiding	Totaal
Aantal klachten	3	3	2	2	2	12
Waarvan aantal klachten vooraf behandeld door medewerker en/of leidinggevende	0	0	0	0	0	0
Waarvan aantal klachten behandeld door klachtenfunctionaris	3	3	2	2	2	12
Waarvan aantal klachten behandeld door klachtenfunctionaris na melding bij raad van bestuur	0	1	0	0	0	1
Aantal klachten afgehandeld binnen gestelde termijn	3	3	2	2	2	12
Aantal klachten na tevredenheid klagers afgehandeld	3	3	2	2	2	12

2. Aard van de klacht(aspecten)

N.B. Een klacht kan uit meerdere klachtaspecten bestaan

	Nijmegen	Rijk van Nijmegen	Herstelcentrum	Wijchen	Thuisbegeleiding	Totaal
1. Verpleging en verzorging		1	1		1	3
2. Bejegening en omgang	2	2	1	1	1	7
3. Schoonmaak en was				1		1
4. Woon- en leefomgeving						
5. Organisatie en cliëntenraad		1	1			2
6. Privacy, procedures en regels	1	1	1			3
7. Vergoedingen en eigen bijdrage						
8. Bereikbaarheid en wachtlijsten						
9. Eten en drinken	1					1
10. (Para)medische behandeling			2			2
11. Anders	1					1
					Totaal	20

Bij de raad van bestuur zijn in 2017 geen formele klachten binnengekomen. Er is 1 klacht rechtstreeks ingediend bij de raad van bestuur, maar die is met instemming van de klager eerst ter bemiddeling voorgelegd aan de klachtenfunctionaris van de organisatie-eenheid waarop de klacht betrekking had en vervolgens naar tevredenheid van de klager afgehandeld.



Inhoud jaarrekening

5.1 Jaarrekening 2017

5.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2017	4
5.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2017	5
5.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017	6
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
5.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017	13
5.1.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa (geconsolideerd)	21
5.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa (geconsolideerd)	22
5.1.8	Mutatieoverzicht financiële vaste activa (geconsolideerd)	23
5.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2017 (geconsolideerd)	24
5.1.10	Gesegmenteerde geconsolideerde resultatenrekening over 2017	25
5.1.11	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2017	28
5.1.12	Enkelvoudige balans per 31 december 2017	33
5.1.13	Enkelvoudige resultatenrekening over 2017	34
5.1.14	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2017	35
5.1.15	Mutatieoverzicht materiële vaste activa (enkelvoudig)	43
5.1.16	Mutatieoverzicht financiële vaste activa (enkelvoudig)	44
5.1.17	Overzicht langlopende schulden ultimo 2017 (enkelvoudig)	45
5.1.18	Gesegmenteerde enkelvoudige resultatenrekening over 2017	46
5.1.19	Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2017	48
5.1.20	Ondertekening door bestuurders en toezichhouders	50

5.2 Overige gegevens

5.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	51
5.2.2	Nevenvestigingen	51
5.2.3	Controleverklaring	51

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-17	31-12-16
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	43.725	51.675
Materiële vaste activa	2	60.549.751	63.017.139
Financiële vaste activa	3	145.739	157.057
Totaal vaste activa		60.739.215	63.225.871
Vlottende activa			
Voorraden	4	74.070	77.940
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	112.910	352.174
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	923.724	0
Debiteuren en overige vorderingen	7	9.584.943	9.584.324
Liquide middelen	8	28.322.988	32.502.869
Totaal vlottende activa		39.018.635	42.517.307
Totaal activa		99.757.850	105.743.178
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Kapitaal	9	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen		46.923.128	45.877.653
Algemene en overige reserves		13.431.734	13.346.197
Aandeel derden		0	161.658
Totaal groepsvermogen		60.472.435	59.503.081
Vorzieningen	10	14.604.243	14.986.190
Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	11	3.997.800	4.772.235
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6	0	801.076
Overige kortlopende schulden	12	20.683.372	25.680.597
Totaal passiva		99.757.850	105.743.178

5.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

	Ref.	2017 €	2016 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16	119.841.165	116.016.712
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	17	3.817.969	4.058.036
Overige bedrijfsopbrengsten	18	6.647.353	8.220.000
Som der bedrijfsopbrengsten		130.306.487	128.294.748
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	19	99.052.091	98.476.699
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	4.125.098	3.939.670
Overige bedrijfskosten	21	26.005.109	24.174.437
Som der bedrijfslasten		129.182.298	126.590.806
BEDRIJFSRESULTAAT		1.124.189	1.703.942
Financiële baten en lasten	22	21.229	15.891
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		1.145.418	1.719.833
Vennootschapsbelasting	23	0	-22.836
Aandeel resultaat deelnemingen	24	0	-54.237
RESULTAAT BOEKJAAR		1.145.418	1.642.760
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2017 €	2016 €
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		1.045.475	1.572.094
Algemene vrije reserves		99.943	70.666
Overige reserves		0	0
TOTAAL		1.145.418	1.642.760

5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Ref.	2017	2016
	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	599.189	1.703.942
Overige mutaties Algemene en vrije reserves	-14.406	0
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	4.125.098	3.939.670
- resultaat aandeel derden	0	-54.237
- mutaties voorzieningen	-381.947	-4.378.828
	3.743.151	-493.395
Veranderingen in vlottende middelen:		
- voorraden	4 3.870	22.833
- vorderingen	7 -619	42.103
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5 239.264	-427.110
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	6 -1.724.800	298.699
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12 -5.134.115	1.519.006
	-6.616.400	1.455.531
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-2.288.466	2.666.077
Ontvangen interest	22 279.004	346.055
Betaalde interest	22 -257.775	-330.164
Vennootschapsbelasting	23 0	-22.836
	21.229	-6.945
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	-2.267.237	2.659.132
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings immateriële vaste activa	0	0
Investerings materiële vaste activa	2 -1.731.006	-18.164.872
Desinvesteringen materiële vaste activa	2 606.246	6.241.211
Overige investeringen in financiële vaste activa	3 11.318	3.955
Aandeel derden	2 -161.658	69.208
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.275.099	-11.850.497
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	11 -637.545	-735.077
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-637.545	-735.077
Mutatie geldmiddelen	-4.179.881	-9.926.442
Stand geldmiddelen per 1 januari	8 32.502.869	42.429.311
Stand geldmiddelen per 31 december	8 28.322.988	32.502.869
Mutatie geldmiddelen	-4.179.881	-9.926.442

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De activiteiten van ZZG zorggroep bestaan voornamelijk uit: het leveren van professionele zorg aan ouderen.

ZZG zorggroep is een keten van eerstelijns gezondheidszorg. De eerstelijns wijkverpleging heeft zowel binnen ZZG als binnen de zorgregio Nijmegen een belangrijke rol. Hiertoe heeft ZZG o.a. meerdere ketenafspraken gemaakt met de belangrijkste ziekenhuizen en de koepelorganisatie van de regionale en lokale huisartsen.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling verslaggeving WTZi en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultatenbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van ZZG zorggroep zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van de ZZG zorggroep samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin ZZG zorggroep direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Wanneer er sprake is van een joint-venture, wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint-venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op de intercompany-transacties worden ook geëlimineerd zolang er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen rechtspersonen zijn:

- | | |
|---|-------------------------------|
| • Stichting ZZG zorggroep (als hoofd van de groep) | integrale methode |
| • ZZG Thuiservice B.V. | integrale methode |
| • Zorgzuster Zuid-Gelderland B.V. | integrale methode |
| • Stichting Samenwerking ZZG-Dichterbij (woonboerderij de Hagert) | proportionele methode (59,6%) |
| • Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid Gelderland | integrale methode |

Het belang van ZZG zorggroep in Baqen B.V. (40%) is in de loop van 2017 met terugwerkende kracht tot 1 januari 2017 verkocht aan Baqen B.V..

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van ZZG zorggroep en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transacties en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Leasing

Bij ZZG zorggroep kunnen leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap igt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houden met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

VASTE ACTIVA

Immateriële activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire jaarlijkse afschrijvingen. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur. De grond wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

De WTZI-vergunningsplichtige vaste activa worden tot 2018 via een overgangsregeling nagecalculeerd. Voor deze afschrijvingstermijnen worden de afschrijvingsperioden gelijk gehouden aan de door de Nederlandse Zorgautoriteit in de bekostigingssystematiek voorgeschreven afschrijvingstermijnen, zoals deze benodigd zijn voor het vaststellen van het wettelijk budget. Voor de WTZI-vergunningsplichtige wordt voor de waardering in de jaarrekening de economische levensduur gehanteerd.

ZZG zorggroep beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald aan de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waarverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Onderhanden projecten

Een onderhanden project in opdracht van derden (hierna: onderhanden project) is een project dat overeengekomen is met een derde partij, voor de constructie van een actief of combinatie van activa waarbij de uitvoering zich gewoonlijk uitstrekt over meer dan één verslagperiode.

De projectopbrengsten en projectkosten uit hoofde van het onderhanden project worden als opbrengsten en kosten in de winst- en verliesrekening naar rato van de verrichte prestatie per balansdatum verwerkt, indien het resultaat van een onderhanden project op betrouwbare wijze kan worden ingeschat ('percentage of completion'- methode).

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Als het resultaat van een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, worden de opbrengsten alleen verwerkt in de winst- en verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald en worden de projectkosten in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarin ze zijn gemaakt ('percentage of completion with zero profit'-methode). Als er geen onzekerheden meer bestaan ten aanzien van het op betrouwbare wijze kunnen inschatten van het resultaat van een onderhanden project, worden de cumulatieve projectopbrengsten verwerkt in de winst- en verliesrekening op basis van de mate van verrichte prestaties op het moment van het niet meer bestaan van onzekerheden.

Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten zullen overschrijden, worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt.

De projectkosten bestaan uit de directe projectkosten, de opslag voor kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project gebaseerd op het normale niveau van projectactiviteiten en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend, exclusief de rente op het vreemd vermogen.

Uitgaven die verband houden met projectkosten die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, zijn als voorraden (onderhanden werk of vooruitbetalingen op voorraden) of als overlopende activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten.

Een voorziening voor verwachte verliezen voor een project wordt in mindering gebracht op de post onderhanden project. Tevens worden de gedeclareerde termijnen in mindering gebracht op de post onderhanden project. Het netto-bedrag per onderhanden project wordt verwerkt als actief of als schuld, indien het saldo van het onderhanden project een debet-respectievelijk creditstand vertoont.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

De hypothecaire leningen (uitstaand) worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Leningen aan personeel worden gewaardeerd tegen reële waarde.

VLOTTENDE ACTIVA

Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien daartoe aanleiding bestaat wordt incourantheid van de voorraad in mindering gebracht op de waarde van de voorraden.

Afgeleide financiële instrumenten

ZZG zorggroep heeft een financieel instrument in de vorm van een renteswap. Op het afgeleide financiële instrument wordt hedge accounting volgens het kostprijs hedge model toegepast. Er is geen sprake van een margin call. ZZG zorggroep heeft de intentie de lening en het afgeleide financiële instrument tot einde van de looptijd aan te houden.

Onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten worden gewaardeerd op basis van de verwachte opbrengstwaarde van het deel van de DBC's / DBC-zorgproducten dat op 31 december 2017 is geleverd. Op de onderhanden projecten worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Voor voorzienbare verliezen op de onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt een voorziening op de waardering in mindering gebracht.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn opgenomen tegen de reële waarde van de tegenprestatie, gewoonlijk de nominale waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekeningcourantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financierings-overschot

Het financieringsverschil, zijnde het verschil tussen het vastgestelde budget aanvaardbare kosten en de som van de bevoorschotting, de overige zorgopbrengsten en eventuele budgetaanpassing uit voorgaande jaren, dient alsnog in volgende boekjaren te worden verrekend. Derhalve is dit financieringsresultaat opgenomen als "Vorderingen uit hoofde van financieringstekort" of "Schulden uit hoofde van financieringsoverschot".

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

EIGEN VERMOGEN

Bestemmingsfondsen

De binnen het budget aanvaardbare kosten behaalde resultaten zijn toegevoegd aan deze reserve.

Algemene en overige reserves

Reserve niet-collectief; hieraan worden exploitatieresultaten toegevoegd danwel onttrokken.

VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud wordt gevormd voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties, e.d., gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan. De voorziening is gebaseerd op nominale waarde.

Voorziening voor uitgestelde beloningen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfjans en leeftijd.

Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid

De voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid betreft een reservering voor personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn, waarbij wij rekening houden met het eerste jaar en tweede jaar ziek. In jaar t+1 wordt 70% van het salaris uitgekeerd. Daarnaast wordt rekening gehouden met de individuele salarissen, vakantiegeld, eindejaarsuitkering, pensioenen en sociale lasten en waarbij van toepassing transitievergoeding.

Voorziening persoonlijk budget levensfase

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk budget levensfase is gekwalificeerd als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfjans en leeftijd.

Voorziening regeling WGA

De voorziening regeling hervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) betreft een reservering voor toekomstige instromers in WGA. ZZG zorggroep betaalt bij uittrading uit het publieke stelsel nog negen jaar de uitkeringskosten. Dit risico wordt voorzien.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening is gevormd voor de kosten die in de komende jaren zullen voortvloeien uit de reorganisatie en is gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorziening ORT verplichting

De voorziening ORT verplichting betreft een reservering ten gevolge van de cao 2016-2018 voor de uitbetaling van onregelmatigheidstoeslag over vakantiedagen aan medewerkers die per balansdatum uit dienst zijn.

LANGLOPENDE SCHULDEN

De post langlopende schulden betreft schulden met een looptijd langer dan één jaar. De langlopende schulden worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

De post kortlopende schulden omvat schulden met een looptijd van ten hoogste één jaar en de aflossingsverplichtingen op de langlopende schulden voor de komende boekjaar. Onder overlopende passiva zijn vooruitontvangen bedragen opgenomen en verplichtingen uit hoofde van per balansdatum niet opgenomen vakantiedagen, gewerkte meeruren, vakantiegeldverplichtingen over de per balansdatum verstreken periode en verplichtingen aan personeel ten gevolge van de cao 2016-2018.

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten, waaronder nagekomen budgetaanpassingen, en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

De opbrengsten uit dienstverlening worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan: a. het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald; b. waarschijnlijke economische voordelen; c. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en d. gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de dienstverlening). Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering.

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

Personele kosten

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

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten worden verantwoord op de grondslag van historische uitgaafprijzen en worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Pensioenen

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

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Sinds 2015 gelden nieuwe, strengere regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2017 bedroeg 101,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 10 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. ZZG zorggroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. ZZG zorggroep heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

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

5.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten:

- Verpleging, verzorging, thuiszorg, geriatrische revalidatiezorg en zorgvastgoed en
- Overige activiteiten.

Hierbij zijn de resultatenrekeningen van de afzonderlijke entiteiten aangehouden. Dit betekent dat met eliminatie van intercompany transacties geen rekening is gehouden.

Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces. De verdeling van indirecte kosten over de te onderscheiden zorgsoorten geschiedt op basis van de volgende uitgangspunten: De indirecte kosten zijn toegewezen op basis van intern gehanteerde kostenverdeelsleutels en/of activiteitsniveau van onderlinge dienstverlening.

5.1.4.5 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reëlewaarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

5.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	43.725	51.675
Totaal immateriële vaste activa	43.725	51.675

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

	2017	2016
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	51.675	59.625
Bij: investeringen	0	0
Af: afschrijvingen	7.950	7.950
Af: desinvesteringen	0	0
Boekwaarde per 31 december	43.725	51.675

Toelichting:

De post betreft de licentiekosten voor Zorgzuster Zuid-Gelderland bv. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatie-overzicht onder 5.1.6.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	51.118.524	52.222.117
Machines en installaties	3.475.031	3.938.757
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	5.690.971	5.649.507
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	265.225	1.205.762
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	996
Totaal materiële vaste activa	60.549.751	63.017.139

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

	2017	2016
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	63.017.139	55.025.198
Bij: investeringen	2.671.543	18.164.872
Af: afschrijvingen	4.117.148	3.931.720
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	1.021.783	6.241.211
Boekwaarde per 31 december	60.549.751	63.017.139

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.7.

In toelichting 5.1.9 zijn overzichten opgenomen voor de onderhanden en gereedgekomen projecten

Met ingang van 1 januari 2012 is het stelsel van bekostiging van de afschrijvingslasten van materiële vaste activa waarbij een integrale vergoeding voor de werkelijke afschrijvingskosten van de vaste activa was opgenomen, gewijzigd. Als gevolg van deze wijziging in bekostiging hebben wij de afschrijving gebaseerd op de geschatte economische levensduur.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Leningen aan personeel	145.739	157.057
Totaal financiële vaste activa	145.739	157.057

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	157.057	161.012
Verstrekte leningen	177.693	190.736
Aflossing leningen	-189.011	-194.691
Boekwaarde per 31 december	145.739	157.057

Toelichting

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.8.

Van de vorderingen op de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 52.352 een looptijd korter dan 1 jaar.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Voedingsmiddelen	19.600	22.560
Centraal magazijn	51.070	52.130
Emballage	3.400	3.250
Totaal voorraden	74.070	77.940

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

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.189.554	1.510.818
Af: ontvangen voorschotten	1.076.644	1.158.644
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk uit hoofde van DBC's	112.910	352.174

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseer-	Af:	Af:	Saldo per
	de kosten en	verwerkte	ontvangen	31-12-17
	toegereken-	verliezen	voorschotten	
	de winst			
	€	€	€	€
Totaal Onderhanden DBC's (GRZ)	1.189.554	0	1.076.644	112.910
Totaal	1.189.554	0	1.076.644	112.910

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

6. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringoverschot

	2015	2016	2017	totaal
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-319.136	-481.940	0	-801.076
Financieringsverschil boekjaar	0	0	923.724	923.724
Correcties voorgaande jaren	0	404.378	0	404.378
Betalingen/ontvangsten	319.136	77.562	0	396.698
Subtotaal mutatie boekjaar	319.136	481.940	923.724	1.724.800
Saldo per 31 december	0	0	923.724	923.724
Stadium van vaststelling (per erkenning)	c	c	a	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	923.724	0
- schulden uit hoofde van financieringoverschot	0	801.076
	923.724	-801.076

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2017	2016
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	75.257.861	71.457.872
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	74.429.192	71.939.812
Totaal financieringsverschil	828.669	-481.940

7. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Vorderingen op debiteuren	2.028.490	2.113.672
Vorderingen op zorgverzekeraars	5.300.353	5.002.385
Vorderingen op groepsmaatschappijen	19.566	11.750
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	615.410	1.349.995
Nog te ontvangen subsidie zorginfrastructuur	529.677	101.201
Nog te ontvangen subsidie behandeling	0	177.592
Nog te ontvangen subsidie eerstelijns verblijf	0	215.360
Overlopende activa	1.091.447	612.369
Totaal debiteuren en overige vorderingen	9.584.943	9.584.324

Toelichting:

De voorziening oninbare vorderingen die in aftrek op de vorderingen op debiteuren is gebracht, bedraagt € 310.000 (2016: € 298.000)

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Op de post Nog te factureren omzet DBC's / DBC zorgproducten is een bedrag ad. € 300.000 ten gevolge van oninbaarheid in mindering gebracht.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Bankrekeningen	28.293.007	32.453.305
Kassen	21.641	39.007
Kruisposten	8.340	10.557
Totaal liquide middelen	<u>28.322.988</u>	<u>32.502.869</u>

Toelichting:

ZZG zorggroep heeft de tegoeden van de deposito ad € 4,9 miljoen verpand, dalend met de aflossingen van de uitstaande leningen. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

9. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Kapitaal	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen	46.923.128	45.877.653
Algemene en overige reserves	13.431.734	13.346.197
Aandeel derden	0	161.658
Totaal groepsvermogen	<u>60.472.435</u>	<u>59.503.081</u>

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Kapitaal	117.573	0	0	117.573
Totaal kapitaal	<u>117.573</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>117.573</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten: Verpleging & Verzorging, Thuiszorg	45.877.653	1.045.475	0	46.923.128
Totaal bestemmingsreserves	<u>45.877.653</u>	<u>1.045.475</u>	<u>0</u>	<u>46.923.128</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Algemene reserves: Algemene vrije reserves	3.469.878	99.943	14.406	3.555.415
Overige reserves: Reserve niet-collectief	9.876.319	0	0	9.876.319
Totaal algemene en overige reserves	<u>13.346.197</u>	<u>99.943</u>	<u>14.406</u>	<u>13.431.734</u>

Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 15, dat bij goedkeuring van de jaarrekening door Raad van Toezicht het resultaat conform resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2 wordt verdeeld.

Voorstel resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaat verdeling in paragraaf 5.1.2.

Overige mutaties (ad € 14.406) zijn het gevolg van een gewijzigd resultaat 2016 SSZD na consolidatie 2016.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

10. Voorzieningen

	Saldo per	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per
	1-jan-2017				31-dec-2017
	€	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
Voorziening groot onderhoud	5.885.960	976.609	116.724	345.928	6.399.917
Voorziening voor uitgestelde beloningen	896.197	69.474	0	0	965.671
Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid	1.508.569	38.407	0	0	1.546.976
Voorziening persoonlijk budget levensfase	758.277	0	0	58.259	700.018
Voorziening regeling WGA	2.919.159	0	0	6.588	2.912.571
Reorganisatievoorziening	2.202.789	1.106.937	1.497.190	276.166	1.536.370
Voorziening ORT verplichting	815.239	0	167.503	105.016	542.720
Totaal voorzieningen	14.986.190	2.191.427	1.781.417	791.957	14.604.243

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De voorziening is gebaseerd op een langdurige cyclus en een gedetailleerde onderbouwing gebaseerd op berekening per m² van een extern bureau.

Voorziening voor uitgestelde beloningen

De voorziening voor uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor uitkeringen bij een jubileum. De voorziening wordt op individueel niveau bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met de blijfkans, inflatie en een opslag voor sociale lasten. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2% en een loonindex van 4%

Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid

De voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid betreft een reserving voor personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn, waarbij wij rekening houden met het eerste jaar en tweede jaar ziek. In jaar t+1 wordt 70% van het salaris uitgekeerd. Daarnaast wordt rekening gehouden met de individuele salarissen, vakantiegeld, eindejaarsuitkering, pensioenen en sociale lasten en waarbij van toepassing transitievergoeding.

Voorziening persoonlijk budget levensfase

Voorziening persoonlijk budget levensfase betreft een reservering voor toekomstige uitgaven. De overgangsregeling is opgenomen in CAO VVT. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2% en een loonindex van 4%.

Voorziening regeling werkhervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid

De voorziening regeling hervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) betreft een reservering voor toekomstige instromers in WGA. ZZG zorggroep betaalt bij uitreding uit het publieke stelsel nog negen jaar de uitkeringskosten. Dit risico wordt voorzien. De toekomstige uitkeringskosten zijn contant gemaakt met disconteringsvoet van 2%.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening betreft de bezoldiging van personeelsleden die een reorganisatie-traject doorlopen. De voorziening is individueel bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met alle van belang zijnde emolumenten.

Voorziening ORT verplichting

De voorziening ORT verplichting betreft een reservering ten gevolge van de cao 2016-2018 voor de uitbetaling van onregelmatigheidstoelagen over vakantiedagen aan medewerkers die per balansdatum uit dienst zijn.

11. Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	2.925.000	3.225.000
Overige langlopende schulden	1.072.800	1.547.235
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	3.997.800	4.772.235

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	5.409.780	6.144.857
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	637.545	735.078
Stand per 31 december	<u>4.772.235</u>	<u>5.409.779</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	774.435	637.545
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>3.997.800</u>	<u>4.772.234</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	774.435	735.078
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	3.997.800	5.409.779
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.395.500	3.129.600

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden (specificatie 5.1.10). De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

12. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Crediteuren	2.884.244	2.908.155
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	774.435	637.545
Belastingen en sociale premies	1.939.373	4.278.725
Schulden terzake pensioenen	1.635.965	1.810.834
Nog te betalen salarissen	444.104	242.230
Verplichtingen aan personeel	1.036.186	2.051.501
Vakantiegeld	2.928.098	2.892.724
Vakantiedagen	4.870.229	4.400.815
Rek. courant Stg. Samenwerking ZZG-Dichterbij	175.896	225.882
Bouwcrediteuren	0	218.985
Nog te besteden subsidies	1.256.908	2.210.974
Schulden gemeente terzake ambulante begeleiding	95.008	1.547.633
Schulden zorgverzekeraars terzake wijkverpleging	954.180	1.393.483
Overige schulden	1.688.746	861.111
Totaal overige kortlopende schulden	<u>20.683.372</u>	<u>25.680.597</u>

Toelichting

Verplichtingen aan personeel betreft o.a. een verplichting inzake schikkingsvoorstellen met betrekking tot onregelmatigheidstoelage over vakantiedagen aan medewerkers die op balansdatum nog in dienst zijn, ten gevolge van de cao 2016-2018 (€ 1.899.055). Hiervan zal ongeveer € 518.093 (1/2e deel) in 2018 uitbetaald worden. Het restant wordt in 2019 uitbetaald.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

13. Financiële instrumenten

Algemeen

ZZG zorggroep heeft in 2008 een renteswap afgesloten gekoppeld aan een langlopende lening met flexibele rente. Deze renteswap is aangegaan om de rente gedurende de looptijd te egaliseren. ZZP zorggroep past qua waardering van het derivaat kostpijshedging toe. De leningen en het hieraan gekoppelde derivaat hebben een looptijd tot 1 augustus 2028. De rente van de renteswap is gekoppeld aan de 3-maands euribor. Er is geen sprake van een margin call. De waarde ultimo 2017 is € 797.665 negatief. De lening wordt jaarlijks met € 300.000 afgelost. Het risico daalt (afhankelijk van de marktwaarde) met de aflossing van de lening.

14. Niet in de balans opgenomen regelingen

Huurverplichtingen:

	2017
	€
< 1 jaar	196.956
1-5 jaar	272.256
> 5 jaar	3.246.651
Totaal	3.715.863

ZZG zorggroep is huurcontracten aangegaan voor 16 woonzorglocaties.

Leasecontracten:

De ZZG zorggroep heeft per ultimo boekjaar contracten terzake operational lease afgesloten met:

- Citroën- Bulters:

6 personenauto's, einde looptijd resp. 11 februari 2018, 27 november 2018 (2x), 16 juni 2019, 22 juli 2019 en 12 juli 2020

- Douwe Egberts

26 koffieautomaten, einde looptijd variërend tussen 11 juni 2017 en 26 december 2021.

- Canon Nederland B.V.

84 multifunctionele afdrukapparatuur, einde looptijd 1 mei 2023

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. ZZG zorggroep heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles. ZZG zorggroep verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op gedeclareerde en verantwoorde

Met betrekking tot de opbrengst ZVW 2016 en 2017 is onzeker of een overschrijding van het landelijk budgetplafond kan worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel van in de overschrijding (macrobeheersinstrument). ZZG zorggroep zou op basis hiervan in 2018 een terugbetalingsverplichting opgelegd kunnen krijgen. Zorgaanbieders dienen de cliënten te indiceren voor de te leveren zorg. Landelijk is het onduidelijk of die indicering geheel verricht is in overeenstemming met de afspraken tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars, zo ook voor ZZG zorggroep. Mogelijk kan dit leiden tot aanvullende verplichtingen voor ZZG zorggroep in 2018 (of mogelijk later). ZZG zorggroep is van mening dat indicering met de juiste deskundigheid heeft plaatsgevonden. Bij het opstellen van de jaarrekening 2017 is onbekend of verplichtingen uit het bovengenoemde bestaan. Als gevolg daarvan is geen verplichting tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2017.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA (GECONSOLIDEERD)

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen €	Kosten van onderzoek en ontwikkeling €	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom €	Kosten van goodwill die van derden is verkregen €	Vooruitbe- talingen op immateriële activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2017						
- aanschafwaarde	0	0	79.500	0	0	79.500
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	27.825	0	0	27.825
Boekwaarde per 1 januari 2017	0	0	51.675	0	0	51.675
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	0	0	7.950	0	0	7.950
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	0	-7.950	0	0	-7.950
Stand per 31 december 2017						
- aanschafwaarde	0	0	79.500	0	0	79.500
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	35.775	0	0	35.775
Boekwaarde per 31 december 2017	0	0	43.725	0	0	43.725
<i>Afschrijvingspercentage</i>	-	-	10%	-	-	

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA (GECONSOLIDEERD)

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017						
- aanschafwaarde	68.382.252	6.752.284	8.722.561	1.205.762	996	85.063.855
- cumulatieve afschrijvingen	16.160.135	2.813.527	3.073.054	0	0	22.046.716
Boekwaarde per 1 januari 2017	52.222.117	3.938.757	5.649.507	1.205.762	996	63.017.139
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	926.934	640.937	1.103.672	0	0	2.671.543
- afschrijvingen	2.030.527	1.091.498	995.123	0	0	4.117.148
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname geheel afgeschreven activa						
.aanschafwaarde	63.523	2.051.262	649.779	0	0	2.764.564
.cumulatieve afschrijvingen	63.523	2.051.262	649.779	0	0	2.764.564
- desinvesteringen						
aanschafwaarde	-35.785	43.482	93.885	940.537	996	1.043.115
cumulatieve afschrijvingen	-35.785	30.317	26.800	0	0	21.332
per saldo	0	13.165	67.085	940.537	996	1.021.783
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.103.593	-463.726	41.464	-940.537	-996	-2.467.388
Stand per 31 december 2017						
- aanschafwaarde	69.281.448	5.298.477	9.082.569	265.225	0	83.927.719
- cumulatieve afschrijvingen	18.162.924	1.823.446	3.391.598	0	0	23.377.968
Boekwaarde per 31 december 2017	51.118.524	3.475.031	5.690.971	265.225	0	60.549.751
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% / 5%	10% / 33%	10% / 20%	0%	5% / 10%	

5.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA (GECONSOLIDEERD)

	Deelnemingen €	Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelgenomen (deelnemingen) €	Hypothecaire lening €	Leningen aan personeel €	Overige vorderingen €	Totaal €
Boekwaarde per 1 januari 2017	0	0	0	157.057	0	157.057
Verstrekte leningen / verkregen effecten		0	0	177.693	0	177.693
Ontvangen dividend / aflossing leningen		0	0	-189.011	0	-189.011
Boekwaarde per 31 december 2017	0	0	0	145.739	0	145.739
				145.738		

5.1.9 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2017

Leninggever	Datum	Hoofdsom €	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente %	Restschuld 31 december 2016 €	Nieuwe leningen in 2017 €	Aflossing in 2017 €	Restschuld 31 december 2017 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflos- sings- wijze	Aflos- sing 2018 €	Gestelde zekerheden
Gem. Nijmegen	11-feb-00	2.268.901	20	Hypothecair	6,20%	453.780	0	113.445	340.335	0	1	Lineair	340.335	Hypotheekclausule
ING	2-jul-07	1.800.000	10	Onderhands	5,06%	90.000	0	90.000	0	0	0	Lineair	0	Pos/neg.verklaring
ING ¹	1-aug-08	6.000.000	20	Onderhands	5,90%	3.525.000	0	300.000	3.225.000	1.725.000	11	Lineair	300.000	Verpanden deposito
Dichterbij ²	1-jan-07	2.682.000	20	Onderhands	2,00%	1.341.000	0	134.100	1.206.900	670.500	10	Lineair	134.100	Hypotheekclausule
Totaal						5.409.780	0	637.545	4.772.235	2.395.500			774.435	

¹ Einde van de rentevast periode 31 juli 2028

² Einde van de rentevast periode 31 december 2026

5.1.10 GESEMENTEERDE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT VERPLEGING, VERZORGING, THUISZORG, GERIATRISCHE REVALIDATIEZORG EN

	2017	2016
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	119.841.165	116.016.712
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	3.817.969	4.058.036
Overige bedrijfsopbrengsten	6.123.831	7.653.752
Som der bedrijfsopbrengsten	129.782.965	127.728.500
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten	98.923.556	98.044.213
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.046.481	3.818.896
Overige bedrijfskosten	25.882.988	24.417.225
Som der bedrijfslasten	128.853.025	126.280.334
BEDRIJFSRESULTAAT	929.940	1.448.166
Financiële baten en lasten	115.535	123.928
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	1.045.475	1.572.094
Vennootschapsbelasting	0	0
Aandeel resultaat deelnemingen	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	1.045.475	1.572.094
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2017	2016
	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	1.045.475	1.572.094
Algemene vrije reserves	0	0
	1.045.475	1.572.094

5.1.10 GESEMENTEERDE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT OVERIGE ACTIVITEITEN

	2017	2016
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	0	0
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	523.522	966.370
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>523.522</u>	<u>966.370</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	128.535	432.482
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	79.023	120.778
Overige bedrijfskosten	121.715	157.333
Som der bedrijfslasten	<u>329.273</u>	<u>710.594</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	194.249	255.776
Financiële baten en lasten	-94.306	-108.037
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	<u>99.943</u>	<u>147.739</u>
Vennootschapsbelasting	0	-22.836
Aandeel resultaat deelnemingen	0	-54.237
RESULTAAT BOEKJAAR	<u>99.943</u>	<u>70.666</u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2017	2016
	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	0	0
Algemene vrije reserves	99.943	70.666
	<u>99.943</u>	<u>70.666</u>

AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	2017	2016
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:		
Segment Verpleging, verzorging, thuiszorg, geriatrische revalidatiezorg en zorgvastgoed	1.045.475	1.572.094
Segment Overige activiteiten	99.943	70.666
	<hr/> 1.145.418	<hr/> 1.642.760
Resultaat volgens geconsolideerde resultatenrekening	<hr/> 1.145.418 <hr/>	<hr/> 1.642.760 <hr/>

5.1.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

BATEN

16. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	41.455.168	41.972.778
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	75.757.297	71.022.613
Opbrengsten Wmo	1.638.822	2.012.816
Overige zorgprestaties	989.878	1.008.505
Totaal	119.841.165	116.016.712

Toelichting

In 2017 is naast een tariefstijging ($\pm 1,2\%$), de eerste tranche van kwaliteitsmiddelen in de tarieven verwerkt. Eveneens blijkt de zorgwaarde van de cliënten van ZZG toe te nemen. In 2017 is een incidentele baten (correctie 2016 € 400.000) verwerkt.

17. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	1.744.088	2.713.254
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	2.073.881	1.344.782
Totaal	3.817.969	4.058.036

Toelichting

ZZG zorggroep heeft in 2017 de volgende overheidssubsidies verwerkt:

- subsidie op het gebied van scholing, te weten praktijkleren (€ 378.800), sectorplannen (€ 400.000) en ministerie VWS, stagefonds (€ 791.000)

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Maaltijden en voedingsopbrengsten	825.823	1.298.505
Cliëntgebonden opbrengsten	314.826	342.005
Detacheringen	147.464	209.530
Huuropbrengsten	3.421.068	3.527.119
Overige opbrengsten	1.938.172	2.842.841
Totaal	6.647.353	8.220.000

Toelichting

Onder overige opbrengsten wordt de verkoop van onroerend goed verantwoord (2017: € 525.000)

5.1.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Lonen en salarissen	74.374.316	74.541.097
Sociale lasten	11.117.607	11.117.538
Pensioenpremies	5.906.177	5.892.329
Andere personeelskosten	2.479.203	2.555.193
Subtotaal	<u>93.877.303</u>	<u>94.106.157</u>
Personeel niet in loondienst en onderaannemers	5.174.788	4.370.542

Totaal personeelskosten

99.052.091 **98.476.699**

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:
 Verpleging en verzorging, thuiszorg, geriatrische revalidatie en zorgvastgoed
 Overige

1.744 1.755
 0 0

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden

1.744 **1.755**

Gemiddeld aantal personeelsleden werkzaam buiten Nederland

0 0

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	7.950	7.950
- materiële vaste activa	4.117.148	3.931.720

Totaal afschrijvingen

4.125.098 **3.939.670**

21. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.672.936	6.115.913
Algemene kosten	7.579.330	6.925.486
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	3.559.964	2.694.007
Onderhoud en energiekosten	4.328.149	4.087.711
Huur en leasing	3.922.034	3.456.995
Dotaties en vrijval voorzieningen	942.696	894.325

Totaal overige bedrijfskosten

26.005.109 **24.174.437**

22. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Rentebaten	279.004	346.055
Rentelasten	-257.775	-330.164

Totaal financiële baten en lasten

21.229 **15.891**

5.1.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

23. Vennootschapsbelasting

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Vennootschapsbelasting	0	-22.836
Totaal vennootschapsbelasting	0	-22.836

24. Aandeel resultaat deelneming

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Belang ZZG in Baqen B.V.	0	-54.237
Totaal aandeel resultaat deelneming	0	-54.237

Toelichting

Het belang van ZZG zorggroep in Baqen B.V. (40%) is in de loop van 2017 met terugwerkende kracht tot 1 januari 2017 verkocht aan Baqen B.V.

25. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op ZZG zorggroep van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorg, totaalscore 11 punten, klasse IV.

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor ZZG zorggroep is € 166.000. Het weergegeven toepasselijk WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen

€ €

Leidinggevende topfunctionarissen

	DCS Herfst	JH de Visser
Functie(s)	Voorz. RvB	Lid RvB
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	n.v.t.	n.v.t.
Individueel WNT-maximum 2017	166.000	166.000
Bezoldiging 2017		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	212.097	203.026
Beloningen betaalbaar op termijn	5.604	11.207
Subtotaal	217.701	214.233
Af: Onverschuldigd betaald	0	0
Totaal bezoldiging 2017	217.701	214.233

Motivering indien overschrijding: zie

1)

2)

5.1.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

Gegevens 2016

Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0

Bezoldiging 2016

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	221.960	204.041
Beloningen betaalbaar op termijn	10.926	10.925
Totaal bezoldiging 2016	232.886	214.966

Individueel WNT-maximum 2016	165.000	165.000
------------------------------	---------	---------

Toelichting bij overschrijding van de van toepassing zijnde WNT normen

1) De heer Herfst overschrijdt voor 2017 de WNT norm. De heer Herfst valt onder de overgangsregeling, aangezien de arbeidsovereenkomst tussen de heer Herfst en ZZG zorggroep 1 januari 2005 als aanvangsdatum heeft. Inmiddels is voor de heer Herfst de afbouw van de bezoldiging in 2017 gestart

2) De heer De Visser overschrijdt voor 2017 de WNT norm. De heer De Visser valt onder de overgangsregeling, aangezien de arbeidsovereenkomst tussen de heer De Visser en ZZG zorggroep 1 juli 2007 als aanvangsdatum heeft. Vanaf 2018 wordt met de afbouw van de bezoldiging van de heer De Visser gestart.

Toeziethoudende topfunctionarissen

	€	€	€	€
	RGP Jeurissen	APJ Höppener	WR den Hartog	BLJ van Emmerik
Functie(s)	Voorz. RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Duur dienstverband	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum 2017	24.900	16.600	16.600	16.600
Bezoldiging 2017				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	24.900	16.600	16.600	16.600
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
Subtotaal	24.900	16.600	16.600	16.600
Af: Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2017	24.900	16.600	16.600	16.600
Gegevens 2016				
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2016				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	16.499	16.500	16.500	16.500
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2016	16.499	16.500	16.500	16.500
Individueel WNT-maximum 2016	16.500	16.500	16.500	16.500

5.1.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

vervolg toezichhoudende toefunctionarissen

	€	€
	MJM Weerts	A. Bouwmeester
Functie(s)	Lid RvT	Lid RvT
Duur dienstverband	28/6-31/12	1/1 - 27/5
Individueel WNT-maximum 2017	8.505	6.685
Bezoldiging 2017		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	8.300	6.685
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Subtotaal	8.300	6.685
Af: Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging 2017	8.300	6.685
Gegevens 2016		
Duur dienstverband in 2016		1/1-31/12
Bezoldiging 2016		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	0	16.500
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging 2016	0	16.500
Individueel WNT-maximum 2016	0	16.500

26. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de accountant over 2017 zijn als volgt:

	2017	2016
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	94.661	109.381
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	16.420	20.751
3 Fiscale advisering	25.100	68.527
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	136.181	198.659

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2017, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

27. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichhouders is opgenomen onder punt 25.

28. Gebeurtenissen na balansdatum

In 2018 is overeenstemming bereikt over de verkoop van het onderdeel Thuisbegeleiding (TBG) aan 's Heeren Loo.

5.1.12 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2017
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-17	31-12-16
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	58.712.748	61.028.553
Financiële vaste activa	2	10.264.967	10.403.932
Totaal vaste activa		68.977.715	71.432.485
Vlottende activa			
Vorraden	3	74.070	77.940
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	4	112.910	352.174
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	5	923.724	0
Overige vorderingen	6	9.565.674	9.536.868
Liquide middelen	7	17.854.348	21.868.934
Totaal vlottende activa		28.530.726	31.835.916
Totaal activa		97.508.441	103.268.401
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal	8	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen		46.812.323	45.766.848
Algemene en overige reserves		12.689.313	12.689.313
Totaal eigen vermogen		59.619.209	58.573.734
Voorzieningen	9	14.625.303	15.075.016
Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	10	2.925.000	3.565.335
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	4	0	0
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	5	0	801.076
Overige kortlopende schulden	11	20.338.929	25.253.240
Totaal passiva		97.508.441	103.268.401

5.1.13 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2017

	Ref.	2017 €	2016 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16	119.841.165	116.016.712
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	17	3.817.969	4.058.036
Overige bedrijfsopbrengsten	18	6.123.831	7.653.752
Som der bedrijfsopbrengsten		129.782.965	127.728.500
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	19	98.923.556	98.044.218
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	4.046.481	3.818.891
Overige bedrijfskosten	21	25.882.988	24.417.225
Som der bedrijfslasten		128.853.025	126.280.334
BEDRIJFSRESULTAAT		929.940	1.448.166
Financiële baten en lasten	22	115.535	123.928
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		1.045.475	1.572.094
Buitengewoon resultaat		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		1.045.475	1.572.094
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2017	2016
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		1.045.475	1.572.094
TOTAAL		1.045.475	1.572.094

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

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

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	49.327.006	50.369.120
Machines en installaties	3.429.875	3.871.249
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	5.690.642	5.582.422
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	265.225	1.205.762
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
Totaal materiële vaste activa	58.712.749	61.028.554

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

	2017	2016
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	61.028.553	52.948.865
Bij: investeringen	2.671.214	18.128.235
Af: afschrijvingen (incl. afschrijvingen economische levensduur)	4.046.482	3.818.891
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: desinvesteringen	940.537	6.229.656
Boekwaarde per 31 december	58.712.748	61.028.553

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.16.

In toelichting 5.1.18 is het overzicht opgenomen voor de onderhanden en gereedgekomen projecten.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	0	107.774
Vorderingen op groepsmaatschappijen	10.119.229	10.139.101
Leningen aan personeel	145.738	157.057
Totaal financiële vaste activa	10.264.967	10.403.932

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	10.403.932	7.958.661
Afname deelnemingen	-107.774	-46.224
Resultaat deelnemingen	0	36.096
Ontvangen dividend	0	-20.774
Verstrekke leningen / verkregen effecten	177.692	2.690.736
Ontvangen dividend / aflossing leningen	-208.883	-214.563
Boekwaarde per 31 december	10.264.967	10.403.932

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.17.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Zorgzuster Zuid-Gelderland B.V., Groesbeek	Leveren van ondersteunende diensten aan zelfstandige ondernemers in de zorg	1	100%	-21.060	67.766
ZZG ThuisService B.V., Groesbeek	Geen activiteiten	18.000	100%	0	0

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-17 €	31-12-16 €
Voedingsmiddelen	19.600	22.560
Centraal magazijn	51.070	52.130
Emballage	3.400	3.250
Totaal voorraden	74.070	77.940

Toelichting:

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

De specificatie is als volgt:

	31-12-17 €	31-12-16 €
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.189.554	1.510.818
Af: ontvangen voorschotten	1.076.644	1.158.644
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk uit hoofde van DBC's	112.910	352.174

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-12-17
	€	€	€	€
Totaal Onderhanden DBC's	1.189.554	0	1.076.644	112.910
Totaal	1.189.554	0	1.076.644	112.910

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

5. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2015	2016	2017	totaal
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-319.136	-481.940		-801.076
Financieringsverschil boekjaar	0	0	923.724	923.724
Correcties voorgaande jaren	0	404.378		404.378
Betalingen/ontvangsten	319.136	77.562		396.698
Subtotaal mutatie boekjaar	319.136	481.940	923.724	1.724.800
Saldo per 31 december	0	0	923.724	923.724
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c/b	c	a	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	923.724	0
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	801.076
	923.724	-801.076

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2017	2016
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	75.257.861	71.457.872
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	74.429.192	71.939.812
Totaal financieringsverschil	828.669	-481.940

6. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Vorderingen op debiteuren	2.008.799	2.063.638
Vorderingen op zorgverzekeraars	5.300.353	5.002.385
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	615.410	1.349.995
Vorderingen op groepsmaatschappijen	149.142	119.862
Nog te ontvangen subsidie zorginfrastructuur	529.677	101.201
Nog te ontvangen subsidie behandeling	0	177.592
Nog te ontvangen subsidie eerstelijns verblijf	0	215.360
Overlopende activa	962.293	506.835
Totaal debiteuren en overige vorderingen	9.565.674	9.536.868

Toelichting:

De voorziening oninbare vorderingen die in aftrek op de vorderingen op debiteuren is gebracht, bedraagt € 310.000 (2016: € 298.000).

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Op de post Nog te factureren omzet DBC's / DBC zorgproducten is een bedrag ad. € 300.000 ten gevolge van oninbaarheid in mindering gebracht.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Bankrekeningen	17.824.564	21.819.381
Kassen	21.444	38.996
Kruisposten	8.340	10.557
Totaal liquide middelen	<u>17.854.348</u>	<u>21.868.934</u>

Toelichting:

ZZG zorggroep heeft de tegoeden van de deposito ad € 4,9 miljoen verpand, dalend met de aflossingen van de uitstaande leningen. De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Kapitaal	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen	46.812.323	45.766.848
Algemene en overige reserves	12.689.313	12.689.313
Totaal eigen vermogen	59.619.209	58.573.734

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Kapitaal	117.573	0	0	117.573
Totaal kapitaal	117.573	0	0	117.573

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten: Verpleging & Verzorging, Thuiszorg	45.766.848	1.045.475	0	46.812.323
Totaal bestemmingsreserves	45.766.848	1.045.475	0	46.812.323

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Algemene reserves: Algemene vrije reserves	2.843.596	0	0	2.843.596
Overige reserves: Reserve niet-collectief	9.845.717	0	0	9.845.717
Totaal algemene en overige reserves	12.689.313	0	0	12.689.313

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2017 en resultaat over 2017

De specificatie is als volgt :

	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	59.619.209	1.045.475
Stichting samenwerking ZZG- Dichterbij	419.948	99.492
Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid-Gelderland	433.276	451
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	60.472.433	1.145.418

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

9. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per				Saldo per
	1-jan-2017	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	31-dec-2017
	€	€	€	€	€
Voorziening groot onderhoud	5.885.960	976.609	116.724	345.928	6.399.917
Voorziening voor uitgestelde beloningen	896.197	69.474	0	0	965.671
Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid	1.508.569	38.407	0	0	1.546.976
Voorziening persoonlijk budget levensfase	758.277	0	0	58.259	700.018
Voorziening regeling WGA	2.919.159	0	0	6.588	2.912.571
Reorganisatievoorziening	2.202.789	1.106.937	1.497.190	276.166	1.536.370
Voorziening ORT verplichting	815.239	0	167.503	105.016	542.720
Voorziening deelneming	88.826	0	0	67.766	21.060
Totaal voorzieningen	15.075.016	2.191.427	1.781.417	859.723	14.625.303

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De voorziening is gebaseerd op een langdurige cyclus en een gedetailleerde onderbouwing gebaseerd op berekening per m² van een extern bureau.

Voorziening voor uitgestelde beloningen

De voorziening voor uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor uitkeringen bij een jubileum. De voorziening wordt op individueel niveau bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met de blijfkans, inflatie en een opslag voor sociale lasten. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2% en een loonindex van 4%

Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid

De voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid betreft een reserving voor personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn, waarbij wij rekening houden met het eerste jaar en tweede jaar ziek. In jaar t+1 wordt 70% van het salaris uitgekeerd. Daarnaast wordt rekening gehouden met de individuele salarissen, vakantiegeld, eindejaarsuitkering, pensioenen en sociale lasten en waarbij van toepassing transitievergoeding.

Voorziening persoonlijk budget levensfase

Voorziening persoonlijk budget levensfase betreft een reservering voor toekomstige uitgaven. De overgangsregeling is opgenomen in CAO VVT. er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2% en een loonindex van 4%.

Voorziening regeling werkhervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid

De voorziening regeling hervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) betreft een reservering voor toekomstige instromers in WGA. ZZG zorggroep betaalt bij uittrading uit het publieke stelsel nog negen jaar de uitkeringskosten. Dit risico wordt voorzien. De toekomstige uitkeringskosten zijn contant gemaakt met disconteringsvoet van 2%.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening betreft de bezoldiging van personeelsleden die een reorganisatie-traject doorlopen. De voorziening is individueel bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met alle van belang zijnde emolumenten.

Voorziening ORT verplichting

De voorziening ORT verplichting betreft een reservering ten gevolge van de cao 2016-2018 voor de uitbetaling van onregelmatigheidstoelage over vakantiedagen aan medewerkers die per balansdatum uit dienst zijn.

Voorziening deelneming

De voorziening deelneming is gevormd als gevolg van het negatieve eigen vermogen van Zorgzuster Zuid-Gelderland B.V..

10. Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)

De specificatie is als volgt:	31-12-17	31-12-16
	€	€
Schulden aan banken	2.925.000	3.225.000
Overige langlopende schulden	0	340.335
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	2.925.000	3.565.335

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	4.068.780	4.669.757
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	503.445	600.978
Stand per 31 december	<u>3.565.335</u>	<u>4.068.779</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	640.335	600.978
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>2.925.000</u>	<u>3.467.801</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	640.335	503.445
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	2.925.000	3.565.335
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.725.000	2.025.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden (zie specificatie 5.1.19)

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

11. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-17	31-12-16
	€	€
Crediteuren	2.884.244	2.927.029
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	640.335	503.445
Belastingen en sociale premies	1.921.157	4.222.047
Schulden terzake pensioenen	1.635.965	1.810.834
Nog te betalen salarissen	438.475	242.230
Verplichtingen aan personeel	1.036.186	2.051.272
Vakantiegeld	2.928.098	2.888.057
Vakantiedagen	4.870.229	4.400.815
Bouwcrediteuren	0	218.985
Nog te besteden subsidies	1.256.908	2.210.974
Schulden gemeente terzake ambulante behandeling	95.008	1.547.633
Schulden zorgverzekeraars terzake wijkverpleging	954.180	1.393.483
Overige schulden	1.678.144	836.436
Totaal overige kortlopende schulden	<u>20.338.929</u>	<u>25.253.240</u>

Toelichting

Verplichtingen aan personeel betreft een verplichting inzake schikkingsvoorstellen met betrekking tot onregelmatigheidstoelage over vakantiedagen aan medewerkers die op balansdatum nog in dienst zijn, ten gevolge van de cao 2016-2018.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

12. Financiële instrumenten

Algemeen

ZZG zorggroep heeft in 2008 een renteswap afgesloten gekoppeld aan een langlopende lening met flexibele rente. Deze renteswap is aangegaan om de rente gedurende de looptijd te egaliseren. ZZG zorggroep past qua waardering van het derivaat kostpijshedging toe. De leningen en het hieraan gekoppelde derivaat hebben een looptijd tot 1 augustus 2028. De rente van de renteswap is gekoppeld aan de 3-maands euribor. Er is geen sprake van een margin call. De waarde ultimo 2017 is € 797.665 negatief. De lening wordt jaarlijks met € 300.000 afgelost. Het risico daalt (afhankelijk van de marktwaarde) met de aflossing van de lening.

13. Niet in de balans opgenomen regelingen

Huurverplichtingen:

	2017
	€
< 1 jaar	196.956
1-5 jaar	272.256
> 5 jaar	3.246.651
Totaal	<u>3.715.863</u>

5.1.15 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG)

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017						
- aanschafwaarde	65.668.226	6.600.345	8.628.676	1.205.762	0	82.103.009
- cumulatieve afschrijvingen	15.299.106	2.729.096	3.046.254	0	0	21.074.456
Boekwaarde per 1 januari 2017	50.369.120	3.871.249	5.582.422	1.205.762	0	61.028.553
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	926.934	640.937	1.103.343	0	0	2.671.214
- afschrijvingen	1.969.048	1.082.311	995.123	0	0	4.046.482
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	63.523	2.051.262	649.779	0	0	2.764.564
.cumulatieve afschrijvingen	63.523	2.051.262	649.779	0	0	2.764.564
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	940.537	0	940.537
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	940.537	0	940.537
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.042.114	-441.374	108.220	-940.537	0	-2.315.805
Stand per 31 december 2017						
- aanschafwaarde	66.531.637	5.190.020	9.082.240	265.225	0	81.069.122
- cumulatieve afschrijvingen	17.204.631	1.760.145	3.391.598	0	0	22.356.374
Boekwaarde per 31 december 2017	49.327.006	3.429.875	5.690.642	265.225	0	58.712.748
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% / 5%	10% / 33%	10% / 20%	0%	5% / 10%	

5.1.16 MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG)

	Deelnemingen		Vorderingen op		Hypothecaire	Leningen		Totaal
	in groepsmaat-	Overige	groepsmaat-	Vorderingen op	lening	aan	Overige	
	schappijen	deelnemingen	schappijen	(overige		personeel	vorderingen	
	€	€	€	deelnemingen)	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2017	107.774	0	10.139.101	0	0	157.057	0	10.403.932
Afname deelnemingen	-107.774	0						-107.774
Verstrekke leningen / verkregen effecten			0	0	0	177.692	0	177.692
Ontvangen dividend / aflossing leningen			-19.872	0	0	-189.011	0	-208.883
Boekwaarde per 31 december 2017	0	0	10.119.229	0	0	145.738	0	10.264.967

5.1.17 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO BOEKJAAR (ENKELVOUDIG)

Leninggever	Datum	Hoofdsom €	Totale loop- tijd	Soort lening	Werk- lijke- rente %	Restschuld 31 december 2016 €	Nieuwe leningen in 2017 €	Aflossing in 2017 €	Restschuld 31 december 2017 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflos- sings- wijze	Aflos- sing 2018 €	Gestelde zekerheden
Gem. Nijmegen	11-feb-00	2.268.901	20	Hypothecair	6,20%	453.780	0	113.445	340.335	0	1	Lineair	340.335	Hypotheekclausule
ING	2-jul-07	1.800.000	10	Onderhands	5,06%	90.000	0	90.000	0	0	0	Lineair	0	Pos/neg.verklaring
ING ¹	1-aug-08	6.000.000	20	Onderhands	5,90%	3.525.000	0	300.000	3.225.000	1.725.000	11	Lineair	300.000	Verpanden deposito
Totaal						4.068.780	0	503.445	3.565.335	1.725.000			640.335	

¹ Einde van de rentevast periode 31 juli 2028

5.1.18 GESEGMENTEERDE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT VERPLEGING, VERZORGING, THUISZORG, GERIATRISCHE REVALIDATIEZORG EN ZORGVASTGOED

	2017	2016
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	119.841.165	116.016.712
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	3.817.969	4.058.036
Overige bedrijfsopbrengsten	6.123.831	7.653.752
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>129.782.965</u>	<u>127.728.500</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	98.923.556	98.044.218
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.046.481	3.818.891
Overige bedrijfskosten	25.882.988	24.417.225
Som der bedrijfslasten	<u>128.853.025</u>	<u>126.280.334</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	929.940	1.448.166
Financiële baten en lasten	115.535	123.928
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	<u>1.045.475</u>	<u>1.572.094</u>
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u>1.045.475</u>	<u>1.572.094</u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2017	2016
	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	1.045.475	1.572.094
Algemene vrije reserves	0	0
	<u>1.045.475</u>	<u>1.572.094</u>

AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	2017	2016
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen (enkelvoudig):		
Segment Verpleging, verzorging, thuiszorg, geriatrische revalidatiezorg en zorgvastgoed	1.045.475	1.572.094
	<hr/> 1.045.475	<hr/> 1.572.094
Resultaat volgens enkelvoudige resultatenrekening	<hr/> 1.045.475 <hr/>	<hr/> 1.572.094 <hr/>

5.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

BATEN

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

16. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	41.455.168	42.082.765
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	75.757.297	71.022.613
Opbrengsten Wmo	1.638.822	1.902.829
Overige zorgprestaties	989.878	1.008.505
Totaal	119.841.165	116.016.712

17. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	1.744.088	2.713.254
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	2.073.881	1.344.782
Totaal	3.817.969	4.058.036

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Maaltijden en voedingsopbrengsten	825.823	1.298.505
Cliëntgebonden opbrengsten	314.826	342.005
Detacheringen	147.464	209.530
Huuropbrengsten	3.189.048	3.295.739
Overige opbrengsten	1.646.670	2.507.973
Totaal	6.123.831	7.653.752

5.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Lonen en salarissen	74.271.288	74.308.836
Sociale lasten	11.101.200	11.071.773
Pensioenpremies	5.897.104	5.885.037
Andere personeelskosten:	2.479.176	2.439.142
Subtotaal	93.748.768	93.704.788
Personeel niet in loondienst	5.174.788	4.339.430
Totaal personeelskosten	98.923.556	98.044.218
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment: Verpleging, verzorging, thuiszorg, geriatische revalidatiezorg en zorgvastgoed	1.744	1.755
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.744	1.755

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Afschrijvingen: - materiële vaste activa	4.046.481	3.818.891
Totaal afschrijvingen	4.046.481	3.818.891

21. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.672.936	6.115.913
Algemene kosten	7.502.282	7.184.733
Clïënt- en bewonersgebonden kosten	3.559.964	2.694.007
Onderhoud en energiekosten	4.288.416	4.076.821
Huur en leasing	3.916.694	3.451.426
Dotaties en vrijval voorzieningen	942.696	894.325
Totaal overige bedrijfskosten	25.882.988	24.417.225

22. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Rentebaten	178.511	250.321
Resultaat deelnemingen	67.766	46.333
Financiële baten uit verhouding met groepsmaatschappijen	100.711	94.825
Rentelasten	-231.453	-267.551
Totaal	115.535	123.928

5.1.20 ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Raad van Bestuur

was getekend

de heer D.C.S Herfst 19 april 2018

was getekend

de heer J.H. de Visser 19 april 2018

Raad van Toezicht

was getekend

de heer R.G.P. Jeurissen 23 april 2018

was getekend

de heer A.P.J. Höppener 23 april 2018

was getekend

mevrouw B.L.J. van Emmerik 23 april 2018

was getekend

mevrouw M.J.M. Weerts 23 april 2018

was getekend

de heer W.R. den Hartog 23 april 2018

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting ZZG zorggroep heeft de jaarrekening 2017 vastgesteld in de vergadering van 19 april 2018

De raad van toezicht van de Stichting ZZG zorggroep heeft de jaarrekening 2017 goedgekeurd in de vergadering van 23 april 2018

5.2.2 Nevenvestigingen

Stichting ZZG zorggroep heeft de volgende nevenvestigingen per vaststellingsdatum:

<i>Locaties Verzorging</i>	<i>KvK-nummer</i>
Boszicht	28120442
St. Jozef	28120515

<i>Locaties Scheiden Wonen en Zorg (VPT)</i>	
Meander	28120809
De Oogst	28120892
Kloostertuin Mariendaal	28120957
Griffioen	28121031
Zonnebaars	28121198

<i>Locaties Verpleging, herstellzorg en KSW</i>	<i>KvK-nummer</i>
Vijverhof (locatie Bosrand)	28120736
Boszicht (locatie Bosrijk)	28120442
Eikenhorst	28121465
De Plataan	30868173
Berkenhof	28121716
ZZG Herstelcentrum	28121783
De Weegbree	28121856
De Globe	28121953
De Hagert	28122003
Waterrijk	28122062
Terra	28122100
De Meent	28122135
Wollewei	32496990
Juliana	33099685
De Vlechting	33980640
Campanula	33980667
Horizon	33980659
Vlindertuin	34137386
Meerstaete	35051922
De Elst	35490314
Passerel	35490322

ZZG Zorggroep Wijkverpleging	28120388
------------------------------	----------

5.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting ZZG Zorggroep

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting ZZG Zorggroep een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2017 van Stichting ZZG Zorggroep te Groesbeek ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Stichting ZZG Zorggroep en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling verslaggeving WTZi.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van ZZG Zorggroep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

MCNVUFVTZCUN-1074670311-26

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Verklaring over de in het rapport opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het rapport andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling verslaggeving WTZi is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.



Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 8 mei 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. I. Bindels RA



ZZG zorggroep

Postbus 9001
6560 GB Groesbeek

Telefoon: 024 – 366 57 77

E-mail:
info@zzgzorggroep.nl

www.zzgzorggroep.nl