



Oog voor elkaar

Jaarverslag
2024
ZZG zorggroep



Inhoudsopgave jaarverslag



Bestuursverslag 3



Verslag raad van toezicht 19



Jaarrekening 25



Oog
voor
elkaar

Bestuursverslag
2024

ZZG zorggroep

 **ZZG** zorggroep

Inhoudsopgave bestuursverslag

	Voorwoord	5
1.	Algemene informatie	6
2.	Organisatie en structuur	7
3.	Terugblik oog voor cliënten	9
4.	Terugblik oog voor medewerkers	11
5.	Terugblik oog voor omgeving	12
6.	Terugblik oog voor technologie	13
7.	Terugblik oog voor duurzaamheid (MVO)	14
8.	Financieel resultaat	15
9.	Vooruitblik	16
10.	Medezeggenschap en Interne governance	17
11.	Risicomanagement	18

Voorwoord

In 2024 hebben we een belangrijke rol gespeeld in het leven van bijna 10.000 cliënten. We voelen een grote verantwoordelijkheid voor kwalitatieve, toegankelijke en betaalbare zorg en werken hiervoor samen met cliënten, naasten, huisartsen en andere zorgpartners. Zo werken we aan de zorg van vandaag en morgen. Deze veranderingen vereisen een stevig fundament. We willen vooruitstrevend zijn, maar ook de balans bewaren ('het juiste midden' bij ZZG). Dit betekent innoveren zonder mensen te verliezen, en tegelijkertijd snel genoeg vooruitgaan om klaar te zijn voor de toekomst. De uitdaging is ruimte te blijven geven voor innovatie en maatwerk en tegelijkertijd krachtig en doelgericht te organiseren. We zoeken een evenwicht, want te veel structuur kan lokale eigenheid schaden, terwijl te weinig richting leidt tot versnippering. Zo bouwen we samen aan een toekomst waarin goede zorg voor iedereen toegankelijk blijft – altijd dichtbij de professional en de cliënt.

Dit jaar hebben we innovaties en goede voorbeelden geselecteerd voor opschaling. Initiatieven zoals BedSense worden breder toegepast en we werken aan nieuwe toepassingen voor cliëntvrijheid. Om teams beter te ondersteunen bij de complexere zorg thuis, organiseren we de hulp slimmer, bijvoorbeeld bij probleemgedrag. We werken steeds intensiever samen in de regio en geven cliënten en professionals meer invloed. Een goed voorbeeld hiervan is Nonna Wijzer: een gezamenlijk loket voor wonen met zorg dat ons helpt de juiste zorg op de juiste plek sneller en beter te organiseren.

Met zo'n 3.000 medewerkers en 624 vrijwilligers voelen we niet alleen een grote verantwoordelijkheid voor de zorg, maar ook voor onszelf en elkaar. We willen een organisatie zijn met #oogvoorelkaar en oog voor onszelf. We investeren in goed werkgeverschap, vitaliteit en werkplezier. ViVe is in 2024 verder uitgebreid en leidinggevend zijn getraind om vitaliteitsgesprekken te voeren.

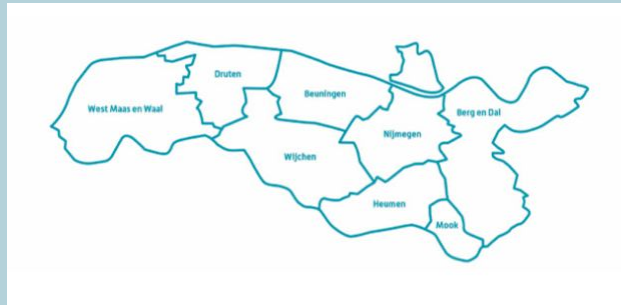
In de terugblik, laten we zien waar we trots op zijn: de deskundige, heldere en liefdevolle zorg die we elke dag met toewijding organiseren. Maar onze inzet gaat verder dan vandaag. We kijken vooruit in onze vooruitblik, waar we samen werken aan de zorg van morgen – met kracht, ruimte en oog voor elkaar. Dit bestuursverslag is een selectie uit onze terugblik en vooruitblik, de volledige versies zijn te vinden op onze website.

raad van bestuur

Angela Jansen en Eefje Perlot

1. Algemene informatie

Werkgebied



"In 2040 is meer dan een kwart van de mensen 65 jaar of ouder en het aantal 80-plussers verdubbeld. Hierdoor groeit de vraag naar zorg, terwijl er minder zorgverleners zijn. Daarom is een andere aanpak nodig."

ZZG zorggroep wil goed inspelen op de veranderingen in de maatschappij. Daarom hebben we een meerjarenstrategie opgesteld die focust op medewerkers, cliënten, de omgeving, technologie en duurzaamheid. Deze strategie is de basis voor de projecten en activiteiten die we uitvoeren om de uitdagingen in de zorg aan te pakken. Hieronder lees je hoe we dit doen en wat we in 2025 en daarna willen gaan doen.

Zorgstromen:

- Wijkverpleging: voor mensen die kortdurend herstelgericht of langdurige zorg thuis nodig hebben
- Beschut en Beschermd wonen: 27 woonlocaties voor mensen met dementie en/of lichamelijke achteruitgang
- Revalidatie en Herstel: in het ZZG Herstelcentrum revalideren of herstellen mensen, bijvoorbeeld na een heupoperatie of een herseninfarct.

Missie/ visie

Wij dragen duurzaam bij aan de gezondheid van mensen zodat zij een goede kwaliteit van leven ervaren. We werken samen met cliënten en anderen, vanuit het idee dat wij mensen helpen om het vertrouwen in eigen kunnen te behouden of terug te winnen zodat zij de kracht en de macht hebben om zelf richting te geven aan het leven.

2. Organisatie en structuur

Stichting ZZG zorggroep heeft een belang in de volgende rechtspersonen:

- ZORGgen 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.

In 2024 hebben we als ZZG onze besturingsfilosofie verder in de praktijk gebracht. Wij geloven in een manier van besturen waarin we ruimte geven aan maatwerk, couleure locale behouden en innovatie stimuleren – altijd dicht bij de professional en de cliënt. Tegelijkertijd maken we bewuste keuzes om onze organisatie sterker en doelgerichter te maken, zowel intern als in samenwerking met partners in de regio.

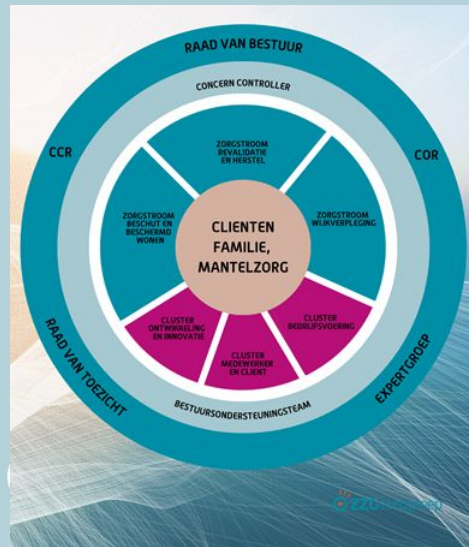
Jaarcyclus en monitoring

Als organisatie hebben we een jaarcyclus vastgesteld, gebaseerd op onze besturingsfilosofie 'Het juiste midden'. Deze cyclus helpt ons om strategische keuzes te maken en richting geeft aan onze organisatie, dit doen we door jaarlijks een gezamenlijke vooruitblik en terugblik te schrijven. In 2024 hebben we met onze stakeholders onze eerste vooruitblik gemaakt, een mooi gezamenlijk proces.

Om te waarborgen dat de strategie daadwerkelijk resultaten oplevert, is het zaak om de voortgang regelmatig te monitoren.

Afgelopen jaar - 2024 - is daarop een monitorprocedure ontwikkeld, waarmee we naast de strategische lijnen, ook de voortgang van onze jaarplannen volgen

Om het goede gesprek te kunnen voeren - tussen managers en teams, managers en directeuren en directeuren en raad van bestuur - zorgen we dat de cijfers en analyses tijdig beschikbaar zijn voor een monitorgesprek. Het doel van het doorlopen van deze (monitor) cyclus is leren, verbeteren en anticiperen op onze interne en externe opgaven. Zowel op vakinhoud als financieel. We kijken naar het hier en nu en naar de toekomst, naar binnen en naar buiten. Het jaar dat voor ons ligt is belangrijk, maar we kijken ook verder vooruit. We kijken niet alleen naar onszelf, we zien ook wat om ons heen gebeurt en nemen dat mee. We kennen een terugblik en een vooruitblik.



2. Organisatie en structuur

Herinrichting Ondersteunende Diensten

Afgelopen jaar hebben we onze Ondersteunende Diensten herontworpen. Dit zodat deze toekomstbestendig is en sneller in kan spelen op vragen vanuit medewerkers en (toekomstige) cliënten. In samenwerking met de medewerkers van de Ondersteunende Diensten, de OR OD in samenwerking met de COR en een extern adviseur is een nieuwe structuur ontstaan, daarbij zijn 3 clusters ingericht: Ontwikkeling & Innovatie, Bedrijfsvoering en Medewerker & Client.

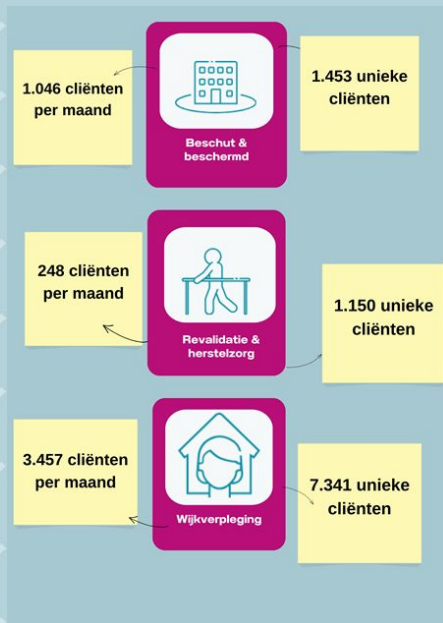
Mede door deze herinrichting, alsook door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van één van onze directeuren, hebben we afgelopen jaar een aantal nieuwe collega's in het directieteam mogen verwelkomen.

Een onderdeel van het herontwerp was het onderzoeken van alle soorten overleggen, welke doelen dit diende en welke structuur dit kende. Voor de ondersteunende diensten en het directie / rvb team zijn nieuwe overlegstructuren beschreven. Bij de invoering in 2025 hopen we dat het meer duidelijk is waar welke besluiten genomen worden in de organisatie maar bijvoorbeeld ook wanneer we naar de toekomst en naar buiten kijken.

Met deze stappen hopen we verder te bouwen aan onze organisatie zodat we krachtig zijn in de dagelijkse uitdagingen maar ook flexibel zijn om de kansen in de toekomst te benutten.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van hoe we op basis van onze Besturingsfilosofie en met de opgave zoals beschreven in onze strategische lijnen voor ogen aan het werk zijn. Uiteraard kunnen we dit niet zonder de inspanningen en bevologenheid van onze interne stakeholders zoals de expertgroep centrale zorgthema's, raad van toezicht, COR en CCR. Zij vormen een essentiële rol in dit proces. Wij danken hen daarvoor.

3. Terugblik oog voor cliënten



In 2024 is de Wijkkliniek Herstelcentrum gestart, een samenwerking tussen ZZG zorggroep en CWZ. De Wijkkliniek biedt bedden in het Herstelcentrum voor kwetsbare ouderen met een laag complexe zorgvraag, die anders in het ziekenhuis zouden worden opgenomen. Hier wordt ziekenhuisbehandeling gecombineerd met zorg gericht op behoud van conditie, om de risico's van een ziekenhuisopname te verlagen.

Sinds januari van het verslagjaar heeft het ZZG Herstelcentrum een nieuwe praktijk cognitie en crisis PG met 18 bedden. Hier worden verschillende doelgroepen met cognitieve problemen opgevangen, waaronder patiënten met dementie in crisis. Crisisopnames, bijvoorbeeld bij overbelasting of gevaar, vinden plaats na beoordeling via een regionaal protocol (BCI). De praktijk biedt kortdurende zorg en onderzoekt de mogelijkheden voor terugkeer naar huis of een passende woonplek. Dit in overleg met patiënten en hun netwerk.

Een andere belangrijke ontwikkeling betreft de voorbereiding op de harmonisatie van de zorgboerderij de Hagert. De Hagert is een woonzorgvoorziening voor cliënten met dementie en mensen met een verstandelijke beperking. Omdat de zorgverlening door ZZG en Dichterbij op deze locatie complex en kostbaar was, neemt ZZG per 1 januari 2025 de woon- en dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking over. Dit maakt het werken op De Hagert eenvoudiger en eenduidiger. Voor bewoners en cliënten verandert er niets; medewerkers van Dichterbij op De Hagert komen in dienst van ZZG. Expertise van Dichterbij blijft beschikbaar voor specialistische ondersteuning.

3. Terugblik oog voor cliënten



Wijkverpleging

Om te meten hoe tevreden onze cliënten zijn over de wijkverpleging, gebruiken we de PREM-vragenlijst. In 2024 hebben we deze vragenlijst afgenomen bij 1436 patiënten. Dit is bijna 20% van alle cliënten. Vaak vullen cliënten de vragenlijst samen met hun zorgverlener in. Zo kunnen we er meteen een gesprek over voeren.

De gemiddelde tevredenheidsscore voor de wijkverpleging is een 8,9

Beschut en Beschermd wonen

Bij Beschut en Beschermd wonen vragen we cliënten en hun familie om hun ervaringen met de zorg te delen tijdens een zorgplanbespreking. Zo willen we ervoor zorgen dat deze ervaringen altijd meegenomen worden bij het beoordelen van de zorg en het aanpassen van het zorgplan.

In 2024 hebben we deze ervaringen via een digitaal formulier opgevraagd bij 180 van de 1453 cliënten. Hoewel 93% van de reacties positief was, zijn we niet tevreden over het aantal reacties dat we hebben ontvangen. Daarom gaan we in 2025 op zoek naar een betere manier om deze ervaringen op te halen."

Revalidatie en Herstel

Een week nadat patiënten uit het Herstelcentrum zijn ontslagen, vragen we hen om hun mening te geven over de zorg en hun verblijf. We vragen naar hun waardering op 6 punten:

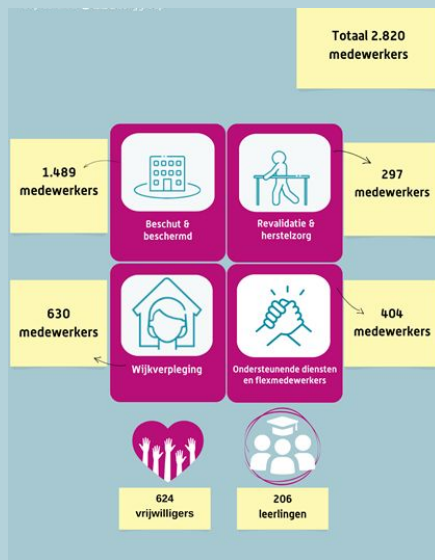
- Behandeling en revalidatie
- Verpleging en verzorging
- Voorzieningen en faciliteiten
- Ontspanningsmogelijkheden
- De kamer (suite)
- Het eten

Daarnaast kunnen patiënten tips en tops geven.

In 2024 heeft 49,9% van de patiënten de vragenlijst ingevuld. De gemiddelde score per onderdeel was een 8,2. Hoewel de scores goed zijn, geven de tips en tops van patiënten ons waardevolle ideeën om de zorg verder te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is het verbeteren van de keuze in het maaltijdaanbod

Bij ZZG vinden we het belangrijk om te weten wat u van onze zorg en ondersteuning vindt. Daarom vragen we cliënten en hun familie regelmatig naar hun ervaringen. Uw reacties geven ons de kans om met u in gesprek te gaan en de zorg, waar nodig, nog beter af te stemmen op uw wensen. Elke ervaring is waardevol voor ons - of het nu een compliment is of een punt ter verbetering. Zo kunnen we blijven leren en groeien. Op Zorgkaart Nederland krijgen we gemiddeld een 9 als waardering. Dit laat zien dat we goed bezig zijn!

4. Terugblik oog voor medewerkers



Vive is een programma bij ZZG om de vitaliteit en veerkracht van medewerkers te bevorderen. Het is belangrijk voor zowel medewerkers als ZZG dat iedereen gezond kan werken, zowel fysiek als mentaal, nu en in de toekomst. In 2024 hebben we vanuit het programma VIVE verder gebouwd aan de basis, waarbij we het huis van werkvermogen hebben doorontwikkeld naar het huis van Vive. We hadden aandacht voor de ervaren werkdruk onder andere door workshops rondom werkplezier aan te bieden, aandacht voor fit in de nacht, het Bewust Begrenzen spel en ondersteuning van mantelzorgers door zorggenoot. Ook gaven we meer bekendheid aan Vive en leefstijl, door regelmatig berichten op Loek te plaatsen met inspiratie, het aanbieden van hulp bij de overgang en aanbod stoppen met roken. In 2024 kregen alle leidinggevendenden in het kader van Vive een training over het goede gesprek, waarbij het huis van Vive als basis gebruikt wordt. Ook voor nieuwe leidinggevendenden bieden we deze training aan na 2024.

Binnen ZZG zorggroep is de professional aan het roer een belangrijk speerpunt. Om professionele inspraak te regelen, heeft ZZG per zorgstroom (wijkverpleging, beschermd en beschut wonen, herstel- en revalidatiezorg) een professionele adviesraad (PAR) opgericht. Leden van de PAR'en komen samen in de Expertgroep Centrale Zorgthema's om zorgstroom overstijgend vakinhoudelijk te adviseren en beleid te maken.

We hebben het afgelopen jaar gewerkt aan betere ondersteuning voor medewerkers bij het omgaan met grensoverschrijdend en moeilijk hanteerbaar gedrag van cliënten. We erkennen dat dit specifieke kennis en vaardigheden vereist. Daarom willen we medewerkers beter ondersteunen bij het hanteren van 'probleemgedrag' en bij de preventie en behandeling ervan. Ons doel is om escalaties zoveel mogelijk te voorkomen en het welbevinden van cliënten, medewerkers en andere betrokkenen te optimaliseren. Om dit te bereiken, is een organisatiebrede aanpak, samenhang en ontwikkelkracht nodig. We hebben voorbereidingen getroffen voor:

- Een apart team voor de aanpak van probleemgedrag
- Meer samenwerking in de regio en met Pro Persona om hun expertise te benutten.

In 2024 is de gedragscode voor medewerkers vernieuwd: zo gaan we met elkaar om. Deze gedragscode is te vinden op Loek (intranet) en natuurlijk onze [website](#).

5. Terugblik oog voor omgeving

Samenwerking is essentieel voor de maatschappelijke uitdagingen van nu. Onze belangrijkste partner is de cliënt en zijn netwerk. Daarnaast werken we regionaal samen met:

- Cliëntenorganisaties
- Zorgaanbieders (V&V, welzijn, huisartsen, ziekenhuizen)
- Opleidingsinstituten
- Woningbouwcorporaties
- We willen bijdragen aan een gezonde leefomgeving voor cliënten en medewerkers. Ons Generiek Kompas benadrukt het belang van een sterke sociale basis: wat mensen voor elkaar doen, burgerinitiatieven en professionele sociale voorzieningen.

ZZG zorggroep is onderdeel van Nonna, een samenwerkingsverband van 13 verpleeg- en verzorgingsorganisaties in de regio Nijmegen. Nonna focust op het delen van kennis, kunde, menskracht en middelen voor duurzame oplossingen in de zorg, met thema's als:

- Zorgzame buurten
- Community building
- Het zorgteam van de toekomst
- Zorgtechnologie

In 2024 tekenden we, samen met andere Nonna-partners, de intentieverklaring voor Nonna Werkt. Dit is een eerste stap naar modern, regionaal werkgeverschap om (potentiële) arbeidskrachten optimaal te benutten en te behouden.

NOEL (Nijmegen Op Eén Lijn) is een samenwerking van zorg- en welzijnsorganisaties in de regio Nijmegen. Het doel is om de samenwerking in de gezondheidszorg te versterken, de zorg toegankelijk te houden en bij te dragen aan de gezondheid van alle inwoners. ZZG neemt deel aan projecten zoals:

- 'Leren zonder muren': Inzet van specialistisch verpleegkundigen (wondzorg, hoofdpijn, stomazorg) in transmurale zorgpaden voor passende zorg op de juiste plek.
- Gezamenlijke opleiding van Verpleegkundig Specialist longziekten door CWZ en ZZG zorggroep.

Om wijkverpleging in de regio Nijmegen makkelijker toegankelijk te maken, hebben zes zorgorganisaties (Buurtzorg, Interzorg, TVN Zorgt, Vèrian, Zorggroep Maas en Waal en ZZG Zorggroep) "Zorg in mijn Wijk" opgezet: één centraal aanmeldpunt voor wijkverpleging.

6. Terugblik oog voor technologie

Technologie wordt steeds belangrijker in de samenleving én in de zorg. Nieuwe technologieën en data bieden kansen om cliënten en hun netwerk te ondersteunen en arbeid te besparen. Met de groeiende zorgkloof is technologie noodzakelijk.

Dit vraagt om:

- Nieuwe vaardigheden van medewerkers en cliënten
- Verandering in de organisatie van zorg
- Aandacht voor mensen die hier moeite mee hebben

Technologie wordt ook bij ZZG steeds meer onderdeel van het dagelijks werk. We hebben al veel kennis over technologie en willen cliënten en medewerkers nieuwe vaardigheden aanleren. Bouwsteen 3 (het werk organiseren) uit het Generiek Kompas ondersteunt deze ontwikkelingen en benadrukt het belang van technologie waar mogelijk.

Binnen de module spraakgericht rapporteren van Attendi wordt gesproken tekst direct omgezet in bruikbare schriftelijke rapportage. ZZG zorggroep startte met spraakgericht rapporteren omdat schriftelijk rapporteren in het ECD tijd kostte, kwalitatief beter kon en sommige medewerkers problemen ondervonden met formuleren en schrijven. Gebruik van spraakgericht rapporteren is niet verplicht. Met de module van Attendi kunnen zorgprofessionals praten met software zoals ze praten met bewoners/cliënten. Een belangrijk doel was om kostbare schermtijd om te zetten in waardevolle tijd voor cliënten, en dit lijkt te zijn gelukt. Gebruikscijfers verschillen tussen teams, maar zorgprofessionals die het gebruiken zijn blij met de mogelijkheden.

De Momo BedSense is een slimme sensor. Met toestemming van de bewoner en familie wordt deze onder het matras van de bewoner geplaatst. De sensor meet druk, houding en trillingen. Dit wordt zichtbaar in een app bij de zorgmedewerkers in de nachtdienst. In 2024 zijn 5 locaties van ZZG zorggroep gestart met het werken met de Momo BedSense (Weegbree, Globe, Wollewei, Campanula en Terra). In totaal werken we nu op 8 locaties met de Momo BedSense.

Technologie speelt een steeds belangrijkere rol in de zorg en draagt bij aan de kwaliteit van leven van cliënten en de kwaliteit van zorg door medewerkers. Binnen ZZG zorggroep is in 2024 in de wijkverpleging ingezet op de adoptie en opschaling van vier bewezen technologieën, mede gefinancierd door de IZA-aanvraag 'Boost Technologie'.

De vier voorbeelden zijn:

- Tessa: een sociaal robotje dat berichten uitspreekt, herinneringen geeft en vragen stelt, ter ondersteuning van de zelfredzaamheid van cliënten die moeite hebben met eten, medicatie of persoonlijke verzorging. In 2024 maakten 85 cliënten in de wijkverpleging gebruik van Tessa.
- Medido: een slimme medicijndispenser die ouderen herinnert aan medicijnname en de wijkverpleging informeert bij geen reactie. In 2024 maakten 313 cliënten in de wijkverpleging gebruik van een Medido.
- Beeldschermzorg: het bieden van zorgcontact met een cliënt op afstand. In 2024 maakten 28 cliënten in de wijkverpleging gebruik van zorg op afstand.
- Leefpatroonmonitoring: sensoren in de woning volgen de activiteiten van een alleenwonende bewoner en informeren de mantelzorger of zorgverlener bij afwijkingen, ter ondersteuning van het tijdig signaleren van crisissituaties. Vanaf april 2024 (eerdere cijfers niet beschikbaar), maakten 59 cliënten gebruik van LPM.

7. Terugblik oog voor duurzaamheid (MVO)

Green Deal

Bij ZZG zorggroep vinden we een gezonde leefomgeving belangrijk, voor zowel huidige als toekomstige collega's en cliënten. Iedereen kan hieraan bijdragen. ZZG heeft zich aangesloten bij de Green Deal, die helpt om duurzame plannen uit te voeren, en bij de Milieuthermometer Zorg, die helpt om energieverbruik en CO₂-uitstoot zichtbaar te maken en te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn het gasloos maken van gebouwen en het aanbrengen van warmtepompen en ledverlichting. In de toekomst blijven we investeren in energiezuinige en duurzame oplossingen en bereiden we ons voor op de effecten van de CSRD-wetgeving. Met deze stappen dragen we samen bij aan een groenere toekomst, waarin we de zorg kunnen blijven bieden die cliënten verdienen.

Hoe doen we dat?

- *Veel van onze gebouwen zijn volledig elektrisch en op bijna alle panden zijn inmiddels zonnepanelen geplaatst.*
- *Veel van onze gebouwen zijn uitgerust met een koelfunctie en zonwerende folie op de ramen. Hierdoor wordt de noodzaak voor energievervlindende airconditioning verminderd.*
- *Duurzaamheid stopt natuurlijk niet alleen bij onze gebouwen. Zo rijden onze complexbeheerders, VPA en TTV inmiddels in elektrische auto's. We maken gebruik van duurzame reinigingsmiddelen, bijvoorbeeld ongebleekt reinigingspapier, ons printpapier is duurzaam, we hergebruiken dienstkleding, we zorgen ervoor dat kantoormeubilair hergebruikt wordt, project afvalverwerking en vergroten inname plantaardige eiwitten.*

Medewerkers en duurzaamheid

Medewerkers kunnen bijdragen aan duurzaamheid door bijvoorbeeld op de fiets naar het werk te komen (wat ook goed is voor hun gezondheid), voedselverspilling tegen te gaan en digitaal te lezen in plaats van te printen.

Professionals komen zelf met ideeën. De PAR Beschut en Beschermd wonen wil dat we duurzaamheid meenemen in alle beslissingen, in de hele organisatie en op de locaties.

In de wijkverpleging zijn er op veel plekken (elektrische) fietsen beschikbaar voor duurzamer (en in de stad ook sneller) reizen.

8. Financieel resultaat

ZZG heeft de afgelopen jaren een solide financiële positie opgebouwd. Ons streven is om deze positie te behouden waarbij we blijven investeren in onze medewerkers, de kwaliteit van de zorg, samenwerking in onze regio en goede ICT infrastructuur. Het resultaat 2024 komt uit op € 1,5 mln positief, in 2023 was het resultaat € 1 mln positief. De totale bedrijfsopbrengsten stijgen van € 165,8 mln vorig jaar naar € 180,3 mln in 2024.

ZZG maakt vanaf 2024 gebruik van de consolidatievrijstelling, het resultaat van de gelieerde rechtspersonen is als volgt:

Resultaat gelieerde rechtspersonen		
	2024	2023
ZORGgen B.V.	38.435	75.522
Stichting Samenwerking ZZG-Dichterbij (59,6%)	96.675	131.294

Onderstaande financiële ratio's bevestigen onze solide financiële positie. Er is sprake van een stijging van het rendement ten opzichte van 2023. Dit komt vooral door een eenmalige bijzondere bate en significant hogere renteopbrengsten in 2024. De solvabiliteit is stabiel en ligt de afgelopen jaren rond de 75%, mede zo erg hoog vanwege het ontbreken van vreemd lang vermogen ten behoeve van vastgoedfinanciering.

ZZG Zorggroep (enkelvoudig)

Financiële ratio's (enkelvoudig)

	2024	2023	2022	2021
Resultaattratio	0,8%	0,6%	2,0%	1,7%
Liquiditeit	2,40	2,36	2,44	2,45
Solvabiliteit	75,3%	75,2%	77,1%	68,9%

De overtoollige liquide middelen worden omgezet in deposito's. Dit resulteert in een rentebate van € 1,3 miljoen. Om aan onze kortlopende verplichtingen te kunnen voldoen, bedraagt het minimale saldo op de rekening-courant te allen tijde € 5 miljoen. Er is geen sprake van derivaten, beleggingen of andere financiële instrumenten.

9. Vooruitblik

Financieel

Door onze sterke financiële positie kunnen we blijven investeren in medewerkers, vastgoed en IT. Dit is essentieel om de zorg betaalbaar, toegankelijk en van hoge kwaliteit te houden. Tegelijkertijd staan we voor uitdagingen die vragen om een vernieuwde aanpak van ons financieel beleid.

Ons meerjarenbeleid richt zich op een gezonde financiële basis en een toekomstbestendige organisatie. Dit doen we door gebruik te maken van duidelijke richtlijnen en een duurzame aanpak.

- We werken met vastgestelde formats, zoals meerjarenbegrotingen, investeringsbegrotingen, liquiditeitsprognoses en business cases.
- We streven naar een gemiddeld organisatierendement van 1,5% over een periode van drie jaar. Dit rendement is belangrijk om te blijven investeren in medewerkers, technologie en vastgoed, en om voorbereid te zijn op toekomstige uitdagingen.

In 2025 richten we ons op het maken van strategische keuzes om onze financiële positie sterk te houden en onze zorg duurzaam te verbeteren. Onze speerpunten zijn:

- We bekijken welke investeringen in de komende jaren nodig zijn om de zorg betaalbaar, toegankelijk en van hoge kwaliteit te houden.
- We voeren het financiële meerjarenbeleid van ZZG Zorggroep uit, zodat onze organisatie financieel gezond blijft en flexibel kan inspelen op toekomstige ontwikkelingen.
- Bij het vertalen van de plannen voor 2025 naar concrete financiële besluiten, maken we samen de afweging welke investeringen prioriteit hebben in 2025 en hoe deze passen binnen de lange termijn.

Voor wat betreft de huisvesting geldt dat de renovatie Bosrand in het voorjaar van 2025 wordt opgeleverd (ad. € 3 mln). Verder zijn er plannen voor de herontwikkeling van het instellingsterrein Park Dekkerswald naar een zorgzame buurt. Dit wordt een plek waar mensen meer naar elkaar omkijken en samenleven in een natuurlijke omgeving. Een aantal panden op het terrein, momenteel eigendom van ZZG, zal in dit kader worden vervreemd en betrokken worden bij de herontwikkeling. Omdat het College sanering toezicht houdt op de vervreemding van zorgvastgoed kan hun toetsende en goedkeurende rol van invloed zijn op de snelheid en volgorde van de gebiedsontwikkeling. Hierbij speelt een verschil van inzicht tussen het College van sanering en ZZG of er al dan niet sprake is van nieuw juridisch toetsingskader vanaf 2022 als gevolg van veranderende wetgeving (WTZi in Wtza). Mocht blijken dat voor de vervreemding van alle betrokken panden de goedkeuring en toetsing van het College vereist is, dan kan dit aanleiding geven om de gemaakte plannen en afspraken rondom de herontwikkeling in heroverweging te nemen. Ten slotte zijn er plannen voor nieuwe huisvesting van de locaties Weegbree en Boszicht. Er bestaat geen externe financieringsbehoefte voor deze initiatieven.

Het begrote resultaat 2025 komt uit op € 2,5 mln euro en bedraagt 1,35% van de totale omzet. Een hoger ziekteverzuim en hogere personeelskosten dan begroot (door o.a. RVU regeling en/of de generatieregeling in de nieuwe CAO) zijn belangrijke factoren die de verwachte rentabiliteit onder druk kunnen zetten.

10. Medezeggenschap en Interne governance

De inbreng van onze medewerkers is belangrijk. De vier ondernemingsraden (OR'en) en de Centrale Ondernemingsraad (COR) spelen hierin een cruciale rol. In april 2024 waren er OR-verkiezingen. Hierdoor is de samenstelling van de vier OR'en en de COR deels veranderd. In tegenstelling tot voorgaande jaren zijn de meeste zetels nu bezet. “Een mooie opbrengst van de verkiezingen” aldus Jorie van Beuningen, voorzitter van de COR. In 2024 heeft de COR zich onder andere beziggehouden met de wijziging van de gedragscode voor medewerkers, de besturing van de zorgstroom Beschut & Beschermd wonen en de overgang van de medewerkers van de Hagert naar ZZG. De COR heeft ook zelf een voorstel ingediend over de gratificatieregeling voor medewerkers.

Adviesaanvragen

- Voorgenomen besluit hoofdstructuur
- Verlenging contract directeur bedrijfsvoering + tijdelijke invulling directeur bedrijfsvoering
- Voorfinanciering Hazenpark
- Besturing zorgstroom B&BW
- Harmonisatie de Hagert
- IT-strategie

Instemmingsaanvragen

- Klokkenluidersregeling
- Verlenging contract arbodienst
- Informatiebeveiligingsbeleid
- Beleid leren en ontwikkelen
- Gedragscode

Initiatiefvoorstellen

- Aanpassing gratificatieregeling

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 en de Wet Toezicht Zorginstellingen zijn daarbij het uitgangspunt. Sinds 1 januari 2022 is de Governancecode Zorg van kracht. 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 voldoen aan de uitgangspunten uit de 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 maandrapportage) 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.

Leden van de CCR:

- Arthur ten Have, voorzitter
- Eveline Louws, vicevoorzitter
- André van Beurden
- Linda Willems
- Jos Holleman
- Theo Janssen
- Ans Lavooij
- Teun Langeweg
- Hans van Gent tot in juni
- Peter Roelofs vanaf augustus
- Helene Wierema, ambtelijk secretaris

Leden van de COR:

- Jorie van Beuningen, voorzitter
- Wendy Stoffels, vicevoorzitter
- Helma van Keulen
- Bas van der Heijden
- Peggy Brugman (vanaf 01-04-2024)
- Toon Althuizen
- Anke Groeneveld (vanaf 01-04-2024)
- Monique Broeder
- Natasja Benschop
- Wilma Kroon
- Jacqueline Atteveld (tot 01-04-2024)
- Janneke Siebenga, ambtelijk secretaris

11. Risicomanagement

Het risicomanagement van de organisatie is sterk gericht op de thema's uit de strategische lijnen en het kwaliteitsmanagementsysteem. We bekijken en beoordelen voortdurend of onze huidige structuur, onze gedragsregels, procedures, processen en onze infrastructuur hierbij passend is. We werken met het 'three lines of defense' model. In de primaire lijnfuncties worden risico's onderkend en beheersingsmaatregelen ingericht. In de staf wordt voortgang op mogelijke risico's gemonitord en vindt op delen een interne audit plaats. Daarnaast heeft ZZG jaarlijks audits vanuit externe partijen. We zijn ISO 9001-2015 gecertificeerd voor de zorgstromen wijkverpleging en revalidatie en herstellzorg.

In 2024 hebben we uitgebreid onderzocht hoe we risicomanagement binnen de organisatie (willen) toepassen. Dit onderzoek heeft geleid tot een vernieuwde visie met concrete stappen en aanbevelingen die we in 2025 invoeren. In het onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen vermijdbare risico's (de interne beheersing), strategische risico's en externe risico's.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de risicobereidheid van de organisatie laag is. Dit geldt zeer zeker voor de vermijdbare risico's, deze dienen effectief en efficiënt beheerst te worden. Er wordt hierbij gezocht naar het 'juiste midden'. Naast richtlijnen en procedures is het auditplan een belangrijke beheersmaatregel voor de vermijdbare risico's. We voeren interne en externe audits uit op de belangrijkste (kritische) processen. Leren en verbeteren staat hierbij centraal.

Eén van de voornaamste vermijdbare risico's van de organisatie zijn IT gerelateerd. We hebben in het verslagjaar een IT strategie vastgesteld met een aantal belangrijke uitgangspunten die moeten bijdragen aan het beheersen van de risico's. Zo zijn de rollen met betrekking tot de informatievoorziening gedefinieerd en geïmplementeerd en hebben we afgesproken om te komen tot een eenvoudiger applicatielandschap. Ten slotte werken we met een information security management system (ISMS), conform de NEN7510 normen. Samen met onze gebruikers inventariseren we risico's en treffen we maatregelen bij onze kritische applicaties of processen, dit doen we gezamenlijk door middel van risico workshops. Op deze manier verlagen we de risico's omtrent de cybersecurity.

Onze strategische risico's hebben met name betrekking op de arbeidsmarkt, het behoud en aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel om onze zorg te kunnen leveren. Een (te) hoog verzuim is ons grootste risico. Een stijging van één procent verzuim heeft een negatief effect van ruim € 1 mln op onze exploitatie. Initiatieven rondom duurzame inzetbaarheid en een goede samenwerking met onze arbodienst zullen moeten bijdragen aan een lager verzuim. Ook het aantrekken en behouden van voldoende gekwalificeerd personeel blijft een uitdaging. Initiatieven zoals 'het potentieel pakken', VIVE en het verleiden van zelfstandigen tot een dienstverband dragen hieraan bij. In 2024 hebben we ons voorbereid op het feit dat de belastingdienst gaat controleren op schijnzelfstandigheid bij de inzet van ZZPers (wet DBA). Dit risico beheersen we met een project waar alle zorgstromen aan deelnemen. We verminderen namelijk de inzet van zzp'ers om schijnzelfstandigheid te voorkomen. De inzet van extern personeel is fors gedaald de eerste maanden van 2025. Onze focus op het verminderen van de inzet van zzp'ers en een campagne om zzp'ers in dienst te nemen, heeft geleid tot de aanstelling van 16 nieuwe medewerkers (279,5 uur).

Voor wat betreft onze externe risico, de risico's waar we minder directe invloed op hebben, geldt dat we in 2025 stress testen en scenarioplanning gaan uitvoeren. Het gaat hier met name om belangrijke financiële of bijvoorbeeld demografische ontwikkelingen. Daarnaast krijgt risicomanagement steeds meer een regionale focus. We houden hier rekening mee in onze samenwerking met partners in de regio.

An elderly couple is in a hallway with wood-paneled walls. The man, wearing a grey jacket and glasses, is seated in a wheelchair and holding a set of keys. The woman, wearing a grey cardigan and glasses, stands behind him, gesturing towards a door. A black walker is visible in the foreground on the right.

Oog voor elkaar

Verslag Raad van Toezicht 2024

ZZG zorggroep

Verslag raad van toezicht

Met dit jaarverslag blikt de raad van toezicht met genoeg terug op een jaar van groei en reflectie. De samenwerking binnen onze raad kenmerkt zich door openheid, wederzijds respect en een constructieve dialoog. Zowel binnen de raad alsook in de relatie met de raad van bestuur.

Het afgelopen jaar zijn er door de organisatie nieuwe stappen gezet waarvan de ontwikkelingen van een jaarcyclus - op basis van de besturingsfilosofie 'het juiste midden' - er één is. De raad heeft de uitvoering van de strategische lijnen gevolgd en ziet de toegewijde inzet van alle betrokkenen.

De raad van toezicht heeft vanuit haar rollen als advies- en sparringpartner, werkgever, toezichthouder en hoeder van de maatschappelijke dialoog, de beweging van ZZG gezien en gevolgd.

Als **adviseur en sparringpartner** geeft de raad, daar waar gewenst, gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur. Dit doen we door vroegtijdig in het proces een **klankbord** te zijn.

Het afgelopen jaar heeft de raad van toezicht die klankbordrol vervuld van de ontwikkelde IT strategie.

De jaarlijkse functioneringsgesprekken met het bestuur hebben plaatsgevonden vanuit onze **werkgeversrol**. In de gesprekken - gebaseerd op wederzijds vertrouwen - stond de professionele en persoonlijke ontwikkeling centraal, evenals de samenwerking.

Vanuit de **toezichthoudende rol** richt de raad van toezicht zich onder meer op de strategie, de kwaliteit van zorg, financiën, digitale transformatie, interne beheersing en samenwerking met belanghebbenden. De raad van toezicht wordt per kwartaal geïnformeerd over de resultaten op financieel gebied, de (merkbare en meetbare) kwaliteit van zorg alsook de ontwikkeling van het ziekteverzuim. Ook de ontwikkelingen in de samenwerking binnen de netwerken zoals Nonna en NOEL zijn in 2024 besproken tijdens de vergaderingen. In 2024 is het besluit genomen om de verantwoordelijk accountant in persoon te wisselen. Vanaf het boekjaar 2025 zal M. Poelen de verantwoordelijk accountant vanuit EY zijn.

Als **hoeder van de maatschappelijke dialoog** heeft de raad van toezicht van ZZG een themadag georganiseerd met de medezeggenschapsorganen: de Centrale Cliëntenraad en Centrale Ondernemingsraad. Het thema dit jaar was 'Duurzaamheid'. Duurzaamheid kent meerdere kanten zoals bijvoorbeeld deelname aan de Green Deal alsook duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tijdens deze themadag zijn beide kanten belicht. Deze dag wordt zeer gewaardeerd door de raad van toezicht omdat het gelegenheid biedt om in te zoomen op de interactie tussen de organisatie en haar cliënten, om de betrokkenheid van de medezeggenschap te ervaren en samen in gesprek te zijn.

In de zomer is - als onderdeel van de eigen themadag van de raad - een werkbezoek afgelegd aan het Herstelcentrum waarbij nader ingegaan is op de praktijk cognitie en crisis PG. Ook de wijkliniek is toegelicht aan de hand van ervaringen en verhalen van medewerkers en een cliënt. Tijdens het tweede deel van de themadag is de raad van toezicht in gesprek gegaan met elkaar en met de raad van bestuur over de uitdagingen en kansen die er zijn in het kader van de zorg van nu en morgen. Dit aan de hand van het praktijkvoorbeeld van Griffioen.

Tot slot

Met oog voor de cliënten en elkaar zetten alle medewerkers van ZZG zich met gedrevenheid, deskundigheid en betrokkenheid in. Als raad van toezicht zijn wij trots op deze inzet en die waarden wij enorm. #oogvoorelkaar.

Mw. M.J.M. Weerts

Mw. W. Vissers

Dhr. F. E. van Kommer

Dhr. L. Nieuwenhoff

Dhr. H.M.H. Windmuller

Hierna volgt de verantwoording van de raad van toezicht waarin zij terugblikt op de toezichthoudende activiteiten uit het verslagjaar en waarin zij verantwoording aflegt over haar taakinvulling

Verslag raad van toezicht

Wijze van functioneren van de raad van toezicht

Het functioneren van de raad van toezicht van ZZG is beschreven in de statuten van ZZG 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.

Onafhankelijkheid en samenstelling van de raad van toezicht

De raad van toezicht van ZZG bestond in 2024 uit vijf leden. Conform de WTZi en de Wet toetreding zorgaanbieder (Wtza) die vanaf 2022 van kracht is, 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 maken melding 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 en Welzijn (NVTZ). Door deel te nemen aan studiedagen van de NVTZ houdt de raad van toezicht voeling met de ontwikkeling van governance in de zorg. De raad van toezicht verklaart in dit verslag onafhankelijk te functioneren ten opzichte van de raad van bestuur.

De samenstelling van de raad van toezicht wordt gekenmerkt door diversiteit in kennis en expertise. Werving gebeurt op basis van een profielschets. De leden zijn in ervaring en persoonlijkheid complementair aan elkaar. De raad van toezicht heeft een integrale verantwoordelijkheid en werkt met commissies (audit, remuneratie en kwaliteit & veiligheid). Voor de werkzaamheden van de commissies zijn reglementen opgesteld. Alle leden kennen een gelijke, collegiale en daarmee eigen verantwoordelijkheid. Besluiten kunnen worden voorbereid in de verschillende commissies die apart vergaderen, echter worden altijd genomen in de vergadering van de raad van toezicht. De raad van toezicht opereert als team. De voorzitter van de raad van toezicht heeft aanvullend een aantal taakaccenten die onderscheidbaar zijn van de overige leden. Zo bereidt de voorzitter de agenda van de raad van toezicht voor met de raad van bestuur en onderhoudt de voorzitter individueel en laagdrempelig contact met de individuele leden van de raad van bestuur met als doel beschikbaar te zijn tussen de formele overlegmomenten door. De overige leden kunnen uiteraard ook individueel met de leden van de raad van bestuur contact onderhouden. De leden van de raad van toezicht stemmen onderling steeds af over de inhoud en over wie wanneer welke taak op zich neemt.

Kennis- en competentieontwikkeling

De door de leden van de raad van toezicht gevolgde bijeenkomsten en cursussen zijn terug te vinden op de website van de NVTZ.

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. Deze evaluatie en reflectie van de raad van toezicht is opgenomen op de website van de NVTZ. In oktober 2024 heeft - in eigen kring - de zelfevaluatie plaatsgevonden.

De volgende zaken zijn daarbij aan de orde gekomen en afgesproken:

- Afgesproken is om vaker onderwerpen voor te bereiden in de commissies. Dit zodat tijdens de commissie vergaderingen meer inhoudelijke verdieping op onderwerpen kan plaatsvinden. Vervolgens zal ook gekeken worden wat er van dat onderwerp in de voltallige raad van toezicht behandeld kan worden. De onderwerpen die zich lenen ter voorbereiding in een commissie, worden tijdens het agenda overleg met de raad van bestuur besproken.
- De raad van toezicht is tevreden over de vroege betrokkenheid bij strategische ontwikkelingen en de gesprekken daarover met de raad van bestuur. Om het strategisch partnerschap verder te versterken, wil de raad van toezicht zich meer richten op het voeren van een dialoog over een thema of onderwerp.
- Afgesproken is om het vooroverleg van de raad van toezicht - vanuit efficiency oogpunt - terug te brengen tot cruciale onderwerpen. In de aansluitende vergadering is ruimte voor een check-in.

Naast de onderlinge samenwerking in de raad van toezicht is ook - tijdens het tweede deel van de zelfevaluatie in aanwezigheid van de raad van bestuur - de samenwerking met de raad van bestuur aan de orde gekomen. Zowel vanuit de raad van toezicht als vanuit de raad van bestuur wordt met tevredenheid teruggekeken op de samenwerking het afgelopen jaar.

Verslag raad van toezicht

Bezoldiging raad van toezicht

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

Toezichtvisie

De raad van toezicht baseert haar toezicht op vertrouwen en samenwerking, met als doel de toegankelijkheid, kwaliteit en veiligheid van zorg te waarborgen. Dit omvat de volgende kernpunten:

- Moreel kompas: De raad handelt vanuit de kernwaarden Deskundig, Liefdevol en Helder, met de focus op kwetsbare mensen in de regio Nijmegen.
- Rollen: De raad vervult vier rollen: toezichthouder, klankbord, werkgever en hoeder van de maatschappelijke dialoog.
- Strategisch partnerschap: De raad werkt samen met de raad van bestuur in een open dialoog, waarbij wederzijds respect en kritische reflectie centraal staan.
- Belangenafweging: De raad weegt de belangen van alle stakeholders af, met het maatschappelijk belang als uitgangspunt.
- Continue ontwikkeling: De raad investeert in deskundigheidsbevordering en evalueert jaarlijks haar visie en werkwijze.

Samengevat streeft de raad van toezicht naar effectief en professioneel toezicht, gebaseerd op een sterke relatie met de raad van bestuur en een heldere focus op de maatschappelijke doelstellingen van ZZG zorggroep. De toezichtvisie is openbaar en vindbaar op de website van ZZG.

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, echter 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 heeft een aantal formele en informele informatiebronnen en momenten waarbij medewerkers vanuit de organisatie en/of directie bij aanwezig is:

Agendaoverleg	De voorzitter van de raad van toezicht vormt met de raad van bestuur en de secretaris de agendacommissie. Tijdens het agendaoverleg wordt een toelichting gegeven op de actuele stand van zaken binnen ZZG en wordt de agenda van de raad van toezicht voorbereid.
Interne en externe ontwikkelingen	Vast bespreekpunt tijdens iedere vergadering van de raad van toezicht, 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 (genaamd Loek) van ZZG.
Centrale Ondernemingsraad	Minstens één keer per jaar vergadert een delegatie van de raad van toezicht met de COR. Dit heeft op 24 juni 2024 plaatsgevonden.
Centrale Cliëntenraad	Minstens één keer per jaar vergadert een delegatie van de raad van toezicht met de Centrale Cliëntenraad. Dit heeft 26 juni 2024 plaatsgevonden.
Bedrijfs-/werkbezoek	Door de leden van de raad van toezicht worden werkbezoeken afgelegd. De werkbezoeken hebben op 1 juli 2024 plaatsgevonden.

Verslag raad van toezicht

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. In de commissies worden nadere accenten gelegd en wordt dieper ingegaan op thema's ter voorbereiding op de raad van toezicht vergaderingen.

Samenstelling auditcommissie in 2024

Naam	Functie
De heer F.E. van Kommer	voorzitter
De heer L. Nieuwenhoff	lid

Samenstelling commissie kwaliteit en veiligheid in 2024

Naam	Functie
Mevrouw W. Vissers	voorzitter
Mevrouw M.J.M. Weerts	lid

Samenstelling remuneratiecommissie in 2024

Naam	Functie
Mevrouw M.J.M. Weerts	voorzitter
De heer H.M.H. Windmüller	lid

De door de commissies behandelde onderwerpen en het aantal vergaderingen zijn hieronder weergegeven.

Commissie	Aantal vergaderingen	Behandelde onderwerpen
Auditcommissie	6	- jaarstukken 2023: jaarverslag en jaarrekening van Stichting ZZG zorggroep en accountantsverslag - managementletter/benchmarkrapport 2024 - statutaire begroting 2025 - financieel meerjaren beleid - voortgangsrapportages - project Hazenpark - IT strategie - zorgtechnologie - treasury statuut - BTW kwalificatie herstelcentrum - harmonisatie De Hagert - ontwikkelingen terrein Dekkerswald - Zorgvrijstelling Vennootschapsbelasting - strategisch huisvestingsbeleid - nieuwe accountant - proces schijnzelfstandigheid
Remuneratiecommissie	1	- indexering bestuurshonorering 2025 - WNT regeling 2025 - functioneringsgesprekken raad van bestuur
Commissie Kwaliteit & Veiligheid	3	- thema 'veiligheid van cliënt en medewerker' - incidenten en calamiteiten - UKON - thema 'zorg in mijn wijk' - interne en externe audits

Verslag raad van toezicht

Personalia raad van toezicht in 2024

Naam (geboortjaar) aandachtsgebied	Hoofd- en nevenfuncties	Eerste termijn	(beoogd) Tweede termijn
Dhr. F.E. van Kommer (1966) Financiën	Hoofdfunctie: zelfstandig adviseur in de publieke sector Nevenfunctie: Voorzitter van stichting Natuurlijk Otterlo Vitalis WoonZorg Groep Lid raad van toezicht Vitalis Residentiële Woonvormen Lid raad van toezicht ROC Midden Nederland Lid raad van toezicht Alliade Lid raad van toezicht Lid Commissie Werkgeverschap NVTZ	1-6-2021 1-6-2025	1-6-2025 1-6-2029
Dhr. L. Nieuwenhoff (1967) Innoveren en ondernemen	Hoofdfunctie: Ondernemer / mede-eigenaar inn4cure BV. Secretaris bestuur Stichting Huis vóór de Wijk Nevenfuncties: Vice-voorzitter RVT Azora (tot 31-12-2024) Voorzitter bestuur Stichting Aanpak Straat- en Schoolveiligheid	1-6-2023 1-6-2027	1-6-2027 1-6-2031
Mw. W. Vissers (1979) gezondheidszorg en wetenschap	Hoofdfunctie: Directeur Kentalis Academie Nevenfunctie: Supervisor management voor de opleiding tot klinisch psycholoog	10-2-2020 10-2-2024	10-2-2024 10-2-2028
Mw. M.J.M. Weerts (1963) juridisch/cliënten	Hoofdfunctie: Directeur-bestuurder Stichting Joods Maatschappelijk Werk Nevenfuncties: Bestuurslid VPTZ NL Lid Governancecommissie Gezondheidszorg Lid raad van toezicht SKGE	28-6-2017 28-6-2021	28-6-2021 28-6-2025
Dhr. H.M.H. Windmüller (1959) bestuur, governance en vastgoed	Hoofdfunctie: bestuurder BrabantWonen Nevenfuncties: Ambassadeur landelijke Task Force Wonen en Zorg Lid Dagelijks bestuur Proeftuin de Ruwaard Voorzitter raad van toezicht van Koning Willem 1 College	01-12-2022 01-12-2026	01-12-2026 01-12-2030

A photograph of two women, one older with white hair and one younger with dark hair, both smiling and working together in a garden. They are surrounded by green plants and flowers. In the background is a modern building with colorful vertical panels in red, orange, green, and blue. The overall scene is bright and cheerful.

Oog voor elkaar

Jaarrekening 2024

ZZG zorggroep

Stichting ZZG zorggroep
Boslaan 2
6561 LE Groesbeek

 **ZZG** zorggroep

Inhoud jaarrekening

1.1	Jaarrekening 2024	
1.1.1	Balans per 31 december 2024	2
1.1.2	Winst- en verliesrekening over 2024	4
1.1.3	Kasstroomoverzicht over 2024	5
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	6
1.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2024	14
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa over 2024	21
1.1.7	Mutatieoverzicht financiële vaste activa over 2024	22
1.1.8	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	23
1.1.9	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	28
1.2	Overige gegevens	
1.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	29
1.2.2	Nevenvestigingen	29
1.2.3	Controleverklaring	29

1.1 JAARREKENING 2024

1.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2024

(na resultaatbestemming)

ACTIVA		ref.	31-12-2024	31-12-2023
			€	€
A Vaste activa				
I Materiële vaste activa	1			
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen			46.366.388	48.914.881
2. Machines en installaties			7.898.372	8.103.380
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen			3.383.113	3.069.310
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa			3.399.269	698.542
Totaal materiële vaste activa			61.047.142	60.786.113
II Financiële vaste activa	2			
1. Deelnemingen aan groepsmaatschappijen			334.865	296.430
2. Overige vorderingen			255.274	274.692
Totaal financiële activa			590.139	571.122
B Vlottende activa				
I Voorraden	3			
1. Grond en hulpstoffen (centraal magazijn)			58.279	95.500
Totaal voorraden			58.279	95.500
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	4		715.268	659.237
III Vorderingen	5 & 6			
1. Op handelsdebiteuren			675.376	494.857
2. Vorderingen op zorgverzekeraars			6.416.990	5.376.307
3. Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten			188.940	161.973
4. Overige vorderingen en overlopende activa			936.688	1.929.447
5. Financieringsverschil			1.277.559	1.042.751
6. Deposito's			42.500.000	35.700.000
Totaal vorderingen			51.995.553	44.705.335
IV Liquide middelen	7		8.796.822	14.467.946
C Totaal activa			123.203.203	121.285.253

PASSIVA		ref.	31-12-2024	31-12-2023
			€	€
D Eigen Vermogen		8		
1. Kapitaal			117.573	117.573
2. Bestemmingsfondsen			75.019.364	73.897.673
3. Algemene en overige reserves			17.545.954	17.175.482
Totaal groepsvermogen			92.682.891	91.190.728
E Voorzieningen		9		
1. Pensioenen (RVU)			2.164.661	1.967.868
2. Overige voorzieningen			2.739.932	2.718.152
Totaal voorzieningen			4.904.593	4.686.020
F Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)		10		
1. Crediteuren			3.688.034	6.265.552
2. Belastingen en sociale premies			2.311.537	2.179.851
3. Schulden terzake pensioenen			2.766.366	1.245.649
4. Nog te betalen salarissen			671.227	613.017
5. Vakantiegeld			3.947.902	3.603.842
6. Vakantiedagen, overuren, balansbudget			9.977.114	8.560.641
7. Schulden op groepsmaatschappijen			169.140	219.669
8. Nog te besteden subsidies			179.689	1.034.058
9. Overige schulden			1.904.710	1.686.226
Totaal kortlopende schulden			25.615.719	25.408.505
H Totaal passiva			123.203.202	121.285.253

1.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

	ref.	2024	2023
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13		
Zorgverzekeringswet		46.704.108	42.494.261
Wet langdurige zorg		122.959.648	114.278.099
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig		533.848	817.813
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		751.191	712.747
Som baten beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		170.948.795	158.302.920
Netto omzet		170.948.795	158.302.920
Overige bedrijfsopbrengsten	14	9.348.032	7.480.170
Som der bedrijfsopbrengsten		180.296.827	165.783.090
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van grond- en hulpstoffen	15	2.399.443	2.351.729
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	13.861.654	11.257.023
Lonen en salarissen	17	97.809.079	89.899.337
Sociale lasten		15.784.380	14.509.856
Pensioenlasten		8.413.562	7.671.109
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	5.222.385	4.688.460
Overige bedrijfskosten	19	36.649.776	34.932.828
Som de bedrijfslasten		180.140.279	165.310.342
BEDRIJFSRESULTAAT		156.549	472.748
Financiële baten	20	1.340.347	521.413
Financiële lasten		-4.733	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITVOERING		1.492.163	994.161
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2024	2023
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		1.121.691	994.161
Algemene vrije reserves		370.472	
Overige reserves			
TOTAAL		1.492.163	994.161

1.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	ref.	2024	2023
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		156.549	472.748
Overige mutaties		0	0
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen		5.222.385	4.688.460
- resultaat aandeel derden		0	0
- mutaties voorzieningen		218.573	498.619
		5.440.958	5.187.079
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	3	37.221	34.881
- vorderingen	6	-7.055.410	1.740.358
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's	4	-56.031	370.699
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	5	-234.808	1.355.834
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	207.219	2.506.813
		-7.101.809	6.008.585
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-1.504.303	11.668.412
Ontvangen interest	20	1.301.912	445.891
Betaalde interest	20	-4.737	0
		1.297.175	445.891
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>		<i>-207.128</i>	<i>12.114.303</i>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa		-5.991.196	-4.154.277
Desinvesterings materiële vaste activa		507.782	5.400
Overige investeringen in financiële vaste activa		19.417	-62.214
<i>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		<i>-5.463.997</i>	<i>-4.211.091</i>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
<i>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		<i>0</i>	<i>0</i>
Mutatie geldmiddelen		-5.671.125	7.903.212
Stand geldmiddelen per 1 januari	7	14.467.946	6.564.734
Stand geldmiddelen per 31 december	7	8.796.822	14.467.946
Mutatie geldmiddelen		-5.671.124	7.903.212

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.1 Algemeen

Algemeen

ZZG zorggroep is statutair gevestigd te Groesbeek, op het adres Boslaan 2, en is geregistreerd onder KvK-nummer 9162727 (vestigingsnummer 28120388).

De activiteiten van ZZG zorggroep bestaan voornamelijk uit: het leveren van professionele zorg aan ouderen.

De ZZG zorggroep biedt wijkverpleging (zorg thuis), beschermd en beschut wonen en revalidatie en herstellzorg in de regio Nijmegen, Wijchen, Maas en Waal. Onze ruim 3000 medewerkers ondersteunen, samen met zo'n 900 vrijwilligers, jaarlijks ongeveer 9000 cliënten. Om de kwaliteit van onze zorg nu en in de toekomst hoog te houden, wordt nauw samengewerkt met onze partners in de regio.

Verslaggevingsperiode

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

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Deze veronderstelling is op volgende gronden gebaseerd:

- ZZG kent een solide vermogenspositie (solvabiliteitsratio: 75,2%; current ratio: 2,40);
- Er is sprake van structureel positieve resultaten;
- Er is geen externe financiering en geen sprake van bankconvenanten.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving die 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.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

Consolidatievrijstelling

Op grond van artikel 2:403 BW is vanaf boekjaar 2024 gebruikgemaakt van de consolidatievrijstelling. Er vindt geen consolidatie plaats met betrekking tot de verbonden rechtspersonen aan de moedermaatschappijen omdat er sprake is van een verwaarloosbare betekenis van de geconsolideerde maatschappijen op het geheel. De verbonden rechtspersonen aan de moedermaatschappij zijn:

- ZZG Thuiservice B.V (inactief)
- ZORGgen B.V.
- Stichting Samenwerking ZZG-Dichterbij (woonboerderij de Hagert 59,6%)

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 partijen 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 stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.2 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

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. Het geactiveerde schilderswerk in 2023 wordt afgeschreven met een percentage van 20%

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 van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, bepaald. 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.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde-methode. 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 winst- en verliesrekening.

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

VLOTTENDE ACTIVA

Vorraden

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

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 2024 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.

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 oninbaarheid.

Financieringsverschil

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".

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.

EIGEN VERMOGEN

Kapitaal

ZZG heeft een gestort kapitaal van € 117.573,-

Bestemmingsfondsen

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

Algemene en overige reserves

Hieraan worden exploitatieresultaten niet gefinancierd vanuit de Wlz en Zvw toegevoegd danwel onttrokken.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, 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 contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

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 uitvoering cao, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4,03%.

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.

Voorziening regeling vervroegd uittreden

De voorziening regeling vervroegd uittreden betreft een voorziening uit hoofde van een cao verplichting in het kader van stoppen met werken na 45 dienstjaren. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst aan medewerkers uit te keren uitkering ter overbrugging tot aan AOW leeftijd. De berekening is gebaseerd op cao bepaling, blijfkans en de kans op gebruik maken van de regeling. Voor de berekening van de voorziening is gekozen voor de opbouwmethode. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4,03%.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 en balansbudget over de per balansdatum verstreken periode.

1.1.4.3 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.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

De belangrijkste overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op huuropbrengsten.

Personele kosten

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

Bedrijfslasten

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

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. De beleidsdekkingsgraad bedroeg in december 2024 108,9%. In 2024 kon PFZW de pensioenen verhogen vanaf een dekkingsgraad van 105%. In 2025 vanaf een dekkingsgraad van 110%.

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 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.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de instelling gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de instelling voor de kosten van een actief worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

1.1.4.4 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.

1.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

1.1.4.6 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.

1.1.5 TOELICHTING OP BALANS PER 31 DECEMBER 2024

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Bedrijfsgebouwen	46.366.388	48.914.881
Machines en installaties	7.898.372	8.103.380
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	3.383.113	3.069.310
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	3.399.269	698.542
Totale materiële vaste activa	61.047.142	60.786.113

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

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	60.786.113	61.325.697
Bij: investeringen	5.991.196	4.154.277
Af: afschrijvingen	5.222.385	4.688.461
Af: desinvesteringen	507.782	5.400
Boekwaarde per 31 december	61.047.142	60.786.113

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht mutatieoverzicht onder 1.1.6.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Deelneming in groepsmaatschappijen	334.864	296.431
Leningen U/G	65.436	81.794
Leningen aan personeel	189.838	192.897
Totaal financiële vaste activa	590.138	571.122

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	571.122	433.386
Resultaat deelnemingen	38.434	75.522
Verstrekte leningen	218.489	308.733
Aflossing leningen	-237.906	-246.519
Boekwaarde per 31 december	590.139	571.122

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht mutatieoverzicht onder 1.1.7.

1.1.5 TOELICHTING OP BALANS PER 31 DECEMBER 2024

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	kapitaal	belang	vermogen	Resultaat
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%		€		€	€
ZORGgen BV, Groesbeek	Leveren van ondersteunende diensten aan zelfstandige ondernemers in de zorg	1	100%	334.864	38.434
ZZG ThuisService BV, Groesbeek	Geen activiteiten	18.000	100%	0	0

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Centraal magazijn	58.279	95.500
Totaal voorraden	58.279	95.500

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

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.514.268	1.519.237
af: voorschotten	799.000	860.000
af: voorzieningen onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	715.268	659.237

Toelichting:

Ultimo 2024 zijn er 133 trajecten met een gemiddelde omzetwaarde van € 11.327,- onderhanden (2023: 144 trajecten, gem. omzetwaarde € 10.550,-). Betreft hoofdzakelijk CZ.

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten

	Gerealiseerde			
	kosten en	Af:	Af:	
	toegerekende	verwerkte	ontvangen	Saldo per
	winst	verliezen	voorschotten	31-12-2024
	€	€	€	€
Totaal Onderhanden DBC's (GRZ)	1.514.268	0	799.000	715.268
Totaal	1.514.268	0	799.000	715.268

1.1.5 TOELICHTING OP BALANS PER 31 DECEMBER 2024

5. Financieringsverschil

Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot

	2024	2023	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	1.042.751	1.042.751
Financieringsverschil boekjaar	1.277.559	0	1.277.559
Nacalculatie voorgaand jaar	0	145.455	145.455
Kassiersfunctie	0	1.347.450	1.347.450
Betalingen/ontvangsten	0	-2.535.656	-2.535.656
Subtotaal mutatie boekjaar	1.277.559	-1.042.751	234.808
Saldo per 31 december	1.277.559	0	1.277.559

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.277.559	1.042.751
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
Totaal	1.277.559	1.042.751

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	122.814.193	114.037.353
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	121.536.634	112.994.602
Totaal financieringsverschil	1.277.559	1.042.751

6. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	675.376	494.857
Vorderingen op zorgverzekeraars	6.416.990	5.376.307
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	188.940	161.973
Overige vorderingen en overlopende activa	936.688	1.929.447
Deposito's	42.500.000	35.700.000
Totaal debiteuren en overige vorderingen	50.717.994	43.662.584

Toelichting

De voorziening oninbare vorderingen die in aftrek op de vorderingen op debiteuren is gebracht, bedraagt € 47.352 (2023: € 49.259). Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. ZZG zorggroep heeft per balansdatum € 42,5 miljoen in deposito vastgezet. De deposito's hebben verschillende looptijden, maar maximaal 1 jaar.

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Bankrekeningen	8.756.216	14.428.588
Kassen	32.273	38.166
Kruisposten	8.333	1.192
Totaal liquide middelen	8.796.822	14.467.946

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

1.1.5 TOELICHTING OP BALANS PER 31 DECEMBER 2024

PASSIVA

8. Eigen Vermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Kapitaal	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen	75.019.364	73.897.673
Algemene en overige reserves	17.545.954	17.175.482
Totaal groepsvermogen	92.682.891	91.190.728

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
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 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten:				
Verpleging & Verzorging, Thuiszorg	73.897.673	1.121.691	0	75.019.364
Totaal bestemmingsfondsen	73.897.673	1.121.691	0	75.019.364

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene vrije reserves	7.329.765	370.472	0	7.700.237
Overige reserves:				
Reserve niet-collectief	9.845.717	0	0	9.845.717
Totaal algemene en overige reserves	17.175.482	370.472	0	17.545.954

Voorstel resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

1.1.5 TOELICHTING OP BALANS PER 31 DECEMBER 2024

9. Overige voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per
	1-1-2024				31-12-2024
	€	€	€	€	€
Voorziening voor uitgestelde beloningen	1.813.871	3.657	0	0	1.817.528
Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid	904.281	139.508	121.385	0	922.404
Voorziening regeling vervroegd uittreden	1.967.868	854.631	657.838	0	2.164.661
Totaal voorzieningen	4.686.020	997.796	779.223	0	4.904.593

Kortlopend deel van de voorziening (< 1 jr.)	815.570
Langlopend deel van de voorziening (> 1 jr.)	2.816.753
hiervan > 5 jaar	1.272.270

Toelichting per categorie voorziening:

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 4,03% 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.

Voorziening regeling vervroegd uittreden

In de cao VVT zijn afspraken gemaakt voor het stoppen met werken na 45 dienstjaren. Er is een regeling afgesproken voor mensen die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn hebben gewerkt. Om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen betalen werkgevers een maandelijkse uitkering. ZZG zorggroep heeft voor deze groep medewerkers een voorziening gevormd. Bij de vorming is rekening gehouden met de cao bepalingen, blijfkans en de kans op het gebruik maken van de regeling. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 4,03%. Voor de berekening van de voorziening is gekozen voor de opbouwmethode.

1.1.5 TOELICHTING OP BALANS PER 31 DECEMBER 2024

10. Overige schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overloop schulden ultimo boekjaar	1.734.490	1.529.751
Te betalen waarborgsommen	4.975	4.975
Overige projecten	78.538	75.176
Permanence accountantskosten	86.708	76.324
Totaal overige schulden	1.904.711	1.686.226

11. (Afgeleide) financiële instrumenten

Ultimo 2024/2023 zijn er geen afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten.

1.1.5 TOELICHTING OP BALANS PER 31 DECEMBER 2024

12. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurverplichtingen woonzorglocaties:

	31-12-2024
	€
< 1 jaar	5.372.073
1-5 jaar	15.874.243
> 5 jaar	11.556.076
Totaal	32.802.392

ZZG zorggroep is huurcontracten aangegaan voor 19 woonzorglocaties.

Lease- en huurovereenkomsten:

	31-12-2024
	€
< 1 jaar	50.076
1-5 jaar	104.041
> 5 jaar	481.313
Totaal	635.431

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

- 9 personenauto's, einde looptijd variërend tussen 2025 t/m 2031
- 10 bestelauto's, einde looptijd variëren tussen 2026 t/m 2030
- 104 multifunctionele afdrukapparatuur, einde looptijd 29 maart 2025

ZZG zorggroep heeft ultimo boekjaar contracten terzake huurkoop afgesloten met JDE:

- 13 koffieautomaten, einde looptijd variërend tussen 2025 en 2026

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars op de gedeclareerde zorgprestaties 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.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

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

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

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

1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	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 2024						
- aanschafwaarde	71.232.882	12.011.617	6.115.310	698.542	0	90.058.352
- cumulatieve afschrijvingen	22.318.000	3.908.237	3.046.000	0	0	29.272.238
Boekwaarde per 1 januari 2024	48.914.882	8.103.380	3.069.310	698.542	0	60.786.114
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	364.678	957.259	877.406	3.791.853	0	5.991.196
- ingebruikname van activa in uitvoering	0	791.770	153.063	-944.833	0	0
- afschrijvingen	2.551.682	1.954.037	716.666	0	0	5.222.385
<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	1.491.471	815.650	553.197	146.292	0	3.006.609
cumulatieve afschrijvingen	1.129.981	815.650	553.197	0	0	2.498.828
	361.489	0	0	146.292	0	507.782
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-2.548.493	-205.008	313.803	2.700.727	0	261.029
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	70.106.090	12.944.997	6.592.582	3.399.270	0	93.042.938
- cumulatieve afschrijvingen	23.739.701	5.046.625	3.209.469	0	0	31.995.795
Boekwaarde per 31 december 2024	46.366.389	7.898.372	3.383.113	3.399.270	0	61.047.144
<i>Afschrijvingspercentage</i>	<i>0% / 5% / 10%</i>	<i>10% / 33%</i>	<i>10% / 20%</i>	<i>0%</i>	<i>5% / 10%</i>	

1.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	In groepsmaat- schappijen	Overige deelnemingen	groepsmaat- schappijen	Vorderingen op participanten en deelgenomen (deelnemingen)	Externe lening U/G	Personeel	Totaal
	€	€		€	€	€	
Boekwaarde per 1 januari 2024	1	296.430	0	0	81.794	192.897	571.122
Resultaat deelnemingen	0	38.434	0	0	0	0	38.434
Verstrekke leningen	0	0	0	0	0	218.489	218.489
Aflossing leningen	0	0	0	0	-16.358	-221.548	-237.906
Boekwaarde per 31 december 2024	1	334.864	0	0	65.436	189.838	590.139

1.1.8 TOELICHTING OP WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

BATEN

13. Opbrengsten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Zorgverzekeringswet	46.704.108	42.494.261
Wet langdurige zorg	122.959.648	114.278.099
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	751.191	712.747
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	533.848	817.813
Totaal	170.948.795	158.302.920

13.1 Zorgverzekeringswet

De omzet wijkverpleging is toegenomen met € 3,3 mln., in hoofdzaak ten gevolge van extra formatie en indexatie van tarieven.

13.2 Wet langdurige zorg

De middelen voor zorgverlening worden toegekend op basis van de beleidsregels van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en op basis van de werkelijk gerealiseerde zorgvolumes tegen de met het zorgkantoor afgesproken tarieven. De totale opbrengsten WLZ stijgen in 2024 met € 8,7 miljoen. De stijging van het wettelijk budget WLZ in 2024 ten opzichte van 2023 is voor een belangrijk deel het gevolg van de ontwikkeling van de loon- en prijsindexaties van het NZa in 2024. De nagekomen opbrengsten 2024 vanuit de nacalculatie 2023 zijn € 145k. Naast een stijging van de NZA-tarieven is ook het richttarief van het zorgkantoor gestegen (+ 1%) t.o.v. 2023

13.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rijkssubsidies van het Ministerie VWS	409.503	387.813
Subsidies door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	124.345	430.000
Totaal	533.848	817.813

13.4 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Betreft voornamelijk opbrengsten van fysiotherapie, ergotherapie, logopedie overige waaronder nachtzorg. Opbrengsten in lijn met 2022.

14. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Huuropbrengsten	4.604.116	4.359.851
Overige opbrengsten	3.453.539	2.361.644
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.290.377	758.675
Totaal	9.348.033	7.480.170

Toelichting

Verkoop onroerend goed wordt verantwoord onder overige opbrengsten (2024: € 1.011.535 ; 2023: € 0). Overige subsidies toegenomen door hogere subsidies van Sectorfonds Plus.

1.1.8 TOELICHTING OP WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

LASTEN

15. Kosten grond- en hulpstoffen

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Onderzoek derden	261.450	328.848
Geneesmiddelen	1.743.902	1.643.490
Incontinentiemateriaal	315.782	311.814
Overige (w.o. medische gassen)	78.310	67.576
Totaal	2.399.443	2.351.728

Toelichting

Betreft o.a. geneesmiddelen, labkosten en incontinentiemateriaal

16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Personeel niet in loondienst	10.591.416	8.375.633
Kosten uitbesteed aan onderaannemers	3.270.238	2.881.390
Totaal	13.861.654	11.257.023

17. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	97.809.079	89.899.337
Sociale lasten	15.784.380	14.509.856
Pensioenlasten	8.413.562	7.671.109
Totaal personeelskosten	122.007.021	112.080.302

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

Verpleging en verzorging, thuiszorg, geriatrische revalidatie en zorgvastgoed

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden

1810	1796
1810	1796

Toelichting

In de cao VVT zijn de salarissen in 2024 per 1 maart verhoogd met 2,5% en per 1 oktober verhoogd met 2,5%. Het gewogen gemiddelde hiervan is 2,7%. De totale salariskosten zijn gestegen met 8,9%. Dit komt mede door de CAO stijgingen van 2023 van 3% in maart 2024 en 5% in oktober 2024 en een gestegen formatie.

18. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
materiële vaste activa	5.222.385	4.688.460
Totaal afschrijvingen	5.222.385	4.688.460

Toelichting

In 2024 heeft er een extra afschrijving plaatsgevonden op verbouwing en inrichting van locaties Bosrand (€ 70.000).

19. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Overige personeelskosten	5.461.929	5.432.359
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.722.724	7.233.988
Algemene kosten	8.298.651	7.654.674
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	2.546.669	2.570.781
Onderhoud en energiekosten	6.836.700	6.319.703
Huur en leasing	4.783.694	4.590.994
Dotaties en vrijval voorzieningen	999.409	1.130.329
Totaal overige bedrijfskosten	36.649.776	34.932.828

Toelichting

De overige bedrijfskosten zijn gestegen met € 1,7 miljoen. De algemene kosten zijn hoger door een stijging van de advieskosten. Energiekosten zijn hoger door met name een hoger gasverbruik. Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn hoger door inflatie.

1.1.8 TOELICHTING OP WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentebaten	1.298.940	521.413
Resultaat deelnemingen	41.407	75.522
Rentelasten	-4.733	0
Totaal financiële baten en lasten	1.335.614	596.935

Toelichting

Vanwege hogere rentetarieven en uitgezette deposito's met verschillende looptijden zijn de rentebaten flink gestegen ten opzichte van 2023.

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

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting ZZG zorggroep. Het voor Stichting ZZG zorggroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 214.000 (ZZG is ingedeeld in klasse IV met 11 punten). Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter dan 1,0 fte kan zijn. 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.

De binnen onze geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2024).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

	€	€
	AGR Jansen	EWN Perlot-Naber
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	voorzitter rvb 1/1 - 31/12	lid rvb 1/1 - 31/12
Omvang dienstverband	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Bezoldiging plus belastbare onkostenvergoedingen	193.825	189.887
Beloningen betaalbaar op termijn	16.154	16.113
Subtotaal	209.979	206.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000	214.000
af: onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		
Totale bezoldiging	209.979	206.000
Het bedrag van overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

1.1.8 TOELICHTING OP WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

Gegevens 2024	€	
	A.G.R. Jansen	E.W.N. Perlot-Naber
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2023	voorzitter rvb	lid rvb
	1/1 - 31/12	1/2 - 31/12
Omvang dienstverband	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Bezoldiging plus belastbare onkostenvergoedingen	179.017	160.237
Beloningen betaalbaar op termijn	13.483	13.807
Subtotaal	192.500	174.043
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	199.000	187.589
af: onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		
Totale bezoldiging	192.500	174.043
Het bedrag van overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024	€		
	H.M.H. Windmuller	F.E. van Kommer	M.J.M. Weerts
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	voorzitter rvt	lid rvt	lid rvt
	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	32.100	21.400	21.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400
af: onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	nvt	nvt	nvt
Totale bezoldiging	32.100	21.400	21.400
Het bedrag van overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t	n.v.t

Gegevens 2024	€	
	W.Visser	L.Nieuwenhoff
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	lid rvt	lid rvt
	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	21.400	21.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400	21.400
af: onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	nvt	nvt
Totale bezoldiging	21.400	21.400
Het bedrag van overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t

1.1.8 TOELICHTING OP WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

Gegevens 2023

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2023

Bezoldiging

Bezoldiging

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

af: onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

Totale bezoldiging

Het bedrag van overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

€	€	€
H.M.H. Windmuller	F.E. van Kommer	M.J.M. Weerts
voorzitter rvt	lid rvt	lid rvt
1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
30.750	20.500	20.500
30.750	20.500	20.500
nvt	nvt	nvt
30.750	20.500	20.500
n.v.t	n.v.t	n.v.t
n.v.t	n.v.t	n.v.t

Gegevens 2023

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2023

Bezoldiging

Bezoldiging

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

af: onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

Totale bezoldiging

Het bedrag van overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

€	€
W. Vissers-Berlage	L. Nieuwenhoff
lid rvt	lid rvt
1/1 - 31/12	1/6 - 31/12
20.500	12.019
20.500	12.019
nvt	nvt
20.500	12.019
n.v.t	n.v.t
n.v.t	n.v.t

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

22. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:

	2024	2023
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	176.132	141.561
2 Overige controlewerkzaamheden	33.868	44.631
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	210.000	186.192

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 2024, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

23. 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 toezichthouders is opgenomen onder punt 21.

24. Gebeurtenissen na balansdatum

Verandering zeggenschap samenwerking SSZD: Omdat de zorgverlening door ZZG en Dichterbij op de locatie de Hagert complex en kostbaar is, neemt ZZG per 1 januari 2025 de woon- en dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking over van Dichterbij. Dit maakt het werken op De Hagert eenvoudiger en eenduidiger. Voor bewoners en cliënten verandert er niets; medewerkers van Dichterbij op De Hagert komen in dienst van ZZG. Expertise van Dichterbij blijft beschikbaar voor specialistische ondersteuning. De financiële zorgexploitatie valt vanaf 2025 onder ZZG. Er wordt in 2025 onderzocht of de gezamenlijke stichting (SSZD), waar het vastgoed in opgenomen is, ook volledig overgedragen wordt aan ZZG.

1.1.9 ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Raad van Bestuur

was getekend

mevrouw A.G.R. Jansen

was getekend

mevrouw E.W.N. Perlot

Raad van Toezicht

was getekend

de heer H. Windmüller

was getekend

de heer F.E. van Kommer

was getekend

mevrouw M.J.M. Weerts

was getekend

mevrouw W. Vissers-Berlage

was getekend

de heer L. Nieuwenhoff

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van toezicht van de Stichting ZZG zorggroep heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 7 mei 2025.

De raad van bestuur van Stichting ZZG zorggroep heeft de jaarrekening 2024 vastgesteld in de vergadering van 7 mei 2025.

1.2.2 Nevenvestigingen

Stichting ZZG zorggroep heeft de volgende nevenvestigingen per vaststellingsdatum:

Locaties Scheiden Wonen en Zorg

<i>Naam</i>	<i>KvK-nummer</i>
Meander	28120809
De Oogst	28120892
Kloostertuin Mariendaal	28120957
Griffioen	28121031
Zonnebaars	28121198

Locaties Verpleging, herstelzorg en KSW

<i>Naam</i>	<i>KvK-nummer</i>	<i>Naam</i>	<i>KvK-nummer</i>
Vijverhof (locatie Bosrand)	28120736	Wollewei	32496990
Boszicht (locatie Bosrijk)	28120442	Juliana	33099685
Eikenhorst	28121465	De Vlechting	33980640
De Plataan	30868173	Campanula	33980667
Berkenhof	28121716	Horizon	33980659
ZZG Herstelcentrum	28121783	Vlindertuin	34137386
De Weegbree	28121856	Meerstaete	35051922
De Globe	28121953	De Elst	35490314
De Hagert	28122003	Passerel	35490322
Waterrijk	28122062	Mookerhof	44111460
Terra	28122100	Mookerplein	44111479
De Meent	28122135	Aaron	51503409

ZZG Zorggroep Wijkverpleging 28120388

1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Openbaarmaking van controleverklaringen

1 Condities

De machtiging om de controleverklaring openbaar te maken wordt gegeven onder de volgende condities:

- ▶ Indien na het verlenen van deze machtiging feiten en omstandigheden bekend worden die van essentiële betekenis zijn voor het beeld dat de jaarrekening oproept, is nader overleg met de accountant noodzakelijk.
- ▶ De machtiging heeft betrekking op het opnemen van de controleverklaring in het ten behoeve van de algemene vergadering uit te brengen verslag, waarin ook de opgemaakte jaarrekening wordt opgenomen.
- ▶ De machtiging heeft betrekking op het opnemen van de controleverklaring in het bij het handelsregister te deponeren verslag, mits de behandeling van de jaarrekening op de algemene vergadering niet tot aanpassing leidt.
- ▶ De voor deponering bij het handelsregister bestemde jaarrekening waarin op grond van artikel 2:397 BW vereenvoudigingen zijn aangebracht, dient te zijn ontleend aan de door de algemene vergadering vastgestelde jaarrekening. Een concept van deze voor deponering bij het handelsregister bestemde jaarrekening dient aan ons ter inzage te worden gegeven.
- ▶ De controleverklaring kan ook worden toegevoegd indien de jaarrekening op elektronische wijze, bijvoorbeeld op internet, wordt openbaar gemaakt. Deze jaarrekening dient de volledige jaarrekening te zijn en deze dient goed te zijn afgescheiden van andere gelijktijdig elektronisch openbaar gemaakte informatie.
- ▶ Indien de reeds openbaar gemaakte jaarrekening wordt opgenomen in een ander stuk dat zal worden openbaar gemaakt, is voor het opnemen van de controleverklaring daarbij opnieuw toestemming van de accountant nodig.

2 Toelichting op de condities

2.1 Raad van commissarissen en raad van bestuur

De accountant zendt zijn controleverklaring doorgaans aan de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Dit is in overeenstemming met Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW) dat in artikel 393 onder meer zegt: "De accountant geeft de uitslag van zijn onderzoek weer in een verklaring". "De accountant brengt omtrent zijn onderzoek verslag uit aan de raad van commissarissen en aan het bestuur."

2.2 Algemene vergadering

Openbaarmaking van de controleverklaring is slechts toegestaan na uitdrukkelijke toestemming van de accountant. In dit kader wordt onder openbaarmaking verstaan het beschikbaar stellen voor het publiek, dan wel aan een zodanige kring van personen dat deze met het publiek gelijk is te stellen. Verspreiding onder aandeelhouders c.q. leden valt ook onder dit begrip openbaar maken, zodat voor het opnemen van de controleverklaring in het verslag dat aan de algemene vergadering wordt uitgebracht machtiging van de accountant nodig is.

2.3 Controleverklaring plus verantwoording

De machtiging heeft betrekking op publicatie in het verslag waarin tevens is opgenomen de jaarrekening waarop de controleverklaring betrekking heeft. Deze conditie stoelt op de beroepsregels die zeggen dat het de accountant verboden is toestemming te geven tot openbaarmaking van zijn verklaring anders dan tezamen met de verantwoording waarop die verklaring betrekking heeft. De accountant zal ook altijd de overige inhoud van het verslag willen zien, omdat het hem niet toegestaan is toestemming tot openbaarmaking van zijn verklaring te verlenen indien door de inhoud van de gezamenlijk openbaar gemaakte stukken een onjuiste indruk omtrent de betekenis van de jaarrekening wordt gewekt.

2.4 Gebeurtenissen tussen datum controleverklaring en algemene vergadering

Aandacht dient geschonken te worden aan het feit dat zich tussen de datum van de controleverklaring en de datum van de algemene vergadering waarin omtrent de vaststelling van de jaarrekening wordt beslist, feiten of omstandigheden kunnen voordoen die van essentiële betekenis zijn voor het beeld dat de jaarrekening oproept. De accountant dient namelijk op grond van COS 560 controlewerkzaamheden te verrichten die er op gericht zijn toereikende controle-informatie te verkrijgen dat alle gebeurtenissen voor de datum van de controleverklaring die aanpassing van of vermelding in de jaarrekening vereisen, zijn signaleerd.

Indien de accountant gebeurtenissen ter kennis komen, die van materiële betekenis kunnen zijn voor de jaarrekening, dient de accountant te overwegen of die gebeurtenissen juist zijn verwerkt en toereikend zijn vermeld in de toelichting bij de jaarrekening. Als de accountant tussen de datum van de controleverklaring en de datum dat de jaarrekening openbaar wordt gemaakt, kennis neemt van een feit dat de jaarrekening materieel zou kunnen beïnvloeden, dient de accountant te beoordelen of de jaarrekening moet worden gewijzigd, de kwestie te bespreken met de leiding en te handelen zoals op grond van de omstandigheden noodzakelijk is.

2.5 Handelsregister

De jaarrekening wordt (bij onder titel 9 BW2 vallende rechtspersonen samen met het jaarverslag en de overige gegevens) overgelegd aan de algemene vergadering. De algemene vergadering beslist over de vaststelling van de jaarrekening. Pas na de vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering is sprake van een vennootschappelijke jaarrekening. Deze jaarrekening zal in de regel in ongewijzigde vorm worden vastgesteld. Aan de vennootschappelijke jaarrekening moet als onderdeel van de overige gegevens de controleverklaring worden toegevoegd. De tekst hiervan is normaal gesproken identiek aan de eerder afgelegde controleverklaring. Het is de vennootschappelijke jaarrekening die samen met het jaarverslag en de overige gegevens bij het handelsregister wordt openbaar gemaakt. Onder de overige gegevens behoort dan te zijn opgenomen de controleverklaring die behoort bij de volledige jaarrekening. Indien de behandeling van de jaarrekening op de algemene vergadering niet tot aanpassing leidt, kan de controleverklaring worden toegevoegd aan de door de algemene vergadering vastgestelde jaarrekening en bij tijdige deponering van het verslag ten kantore van het handelsregister als onderdeel van dit verslag worden openbaar gemaakt.

2.6 Openbaarmaking op andere wijze

De jaarrekening kan ook worden openbaar gemaakt op andere wijze dan door deponering bij het handelsregister. De controleverklaring kan ook dan worden toegevoegd, mits het gaat om openbaarmaking van de volledige jaarrekening. Indien een deel van een jaarrekening dan wel een verkorte jaarrekening openbaar wordt gemaakt, is het niet toegestaan dat daarbij enigerlei door de accountant gegeven mededeling wordt openbaar gemaakt, tenzij:

- a. hij tot het oordeel is gekomen dat in de gegeven omstandigheden het desbetreffende stuk toereikend is; of
- b. op grond van wettelijke voorschriften met openbaarmaking van het desbetreffende stuk kan worden volstaan.

Indien niet de volledige jaarrekening wordt openbaar gemaakt, is nader overleg met de accountant noodzakelijk. Bij het opnemen van de jaarrekening en de controleverklaring op internet dient gewaarborgd te worden dat de jaarrekening goed is afgescheiden van andere informatie op de internetsite. De scheiding kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de jaarrekening in niet-bewerkbare vorm als een afzonderlijk bestand op te nemen of door een waarschuwing op te nemen indien de lezer de jaarrekening verlaat.

2.7 Opnemen in een ander stuk

Indien de reeds openbaar gemaakte jaarrekening wordt opgenomen in een ander stuk dat zal worden openbaar gemaakt, is sprake van een nieuwe openbaarmaking en is opnieuw toestemming van de accountant nodig. Een voorbeeld van deze situatie is de publicatie van een emissieprospectus met daarin opgenomen de jaarrekening, nadat dezelfde jaarrekening tezamen met de andere jaarstukken is gedeponeerd bij het handelsregister. Voor elke nieuwe openbaarmaking is dus opnieuw toestemming van de accountant nodig.

2.8 Gebeurtenissen na de algemene vergadering

Indien na de vaststelling van de jaarrekening feiten en omstandigheden bekend zijn geworden waardoor de jaarrekening niet langer het wettelijk vereiste inzicht geeft, moet niettemin de bij de vastgestelde jaarrekening afgegeven controleverklaring worden gehandhaafd, evenals de bij het handelsregister neergelegde controleverklaring. In dat geval dient de rechtspersoon over deze feiten en omstandigheden een mededeling bij het handelsregister te deponeren, voorzien van een controleverklaring. Ook in deze situatie is nader overleg met de accountant noodzakelijk.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in de jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2024 van Stichting ZZG Zorggroep te Groesbeek gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ZZG Zorggroep op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2024;
- de winst-en-verliesrekening over 2024;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarverslaggeving opgenomen andere informatie

De jaarverslaggeving omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

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 Regeling openbare jaarverantwoording WMG en 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 bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk 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 fraude of fouten.

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

Het besluit van de raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van toezicht.

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.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Communicatie

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Arnhem, 14 mei 2025

EY Accountants B.V.

w.g. drs. R.H.W.H. Leensen RA