



DE SEIZOENEN

Geeft de dag zin.

**BESTUURSVERSLAG
2022**

0 | Inhoud

0	Inhoud	2
1	Voorwoord	4
2	Profiel van de organisatie	5
2.1.	Algemene identificatiegegevens.....	5
2.2.	Structuur van het concern	5
2.3.	Kerngegevens	6
2.3.1.	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering	6
2.3.2.	Inzicht in locaties/werkgebieden/aantallen bewoners/cliënten/personeel	8
2.4.	Samenwerkingsrelaties.....	9
2.5.	Bezoldiging bestuur	9
2.6.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van commissarissen	9
2.7.	Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	10
2.7.1.	Goede zorg	10
2.7.2.	Waarden en normen	10
2.7.3.	Invloed belanghebbenden.....	11
2.7.4.	Inrichting governance	12
2.7.5.	Goed bestuur	12
2.7.6.	Verantwoord toezicht	13
2.7.7.	Continue ontwikkeling	13
3	Algemeen beleid.....	13
3.1.	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	13
3.2.	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	13
3.2.1.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	14
3.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	14
3.4.	Naleving gedragscodes.....	16
3.5.	Risicoparagraaf	16
3.6.	Toekomstparagraaf.....	17
4	Bedrijfsvoering	17
4.1.	Interne beheersing van processen en procedures	17
4.2.	Cultuur en gedrag.....	17
4.3.	Kwaliteitsbeheersing	18
4.4.	Informatievoorziening in- en extern	18
4.5.	Automatisering.....	19

5	Financieel beleid.....	19
5.1.	Balans & resultatenrekening	20
5.2.	Begroting 2023	24

1 | Voorwoord

Het jaar 2022 was een intensief en bewogen jaar voor DeSeizoenen (DS), mede door de hoge ervaren werkdruk voor onze medewerkers als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en het hoge ziekteverzuim, waarbij COVID - gaandeweg het jaar - gelukkig steeds meer naar de achtergrond ging.

De nieuwe huurovereenkomst met DeSeizoenen Vastgoed BV is ook een belangrijke mijlpaal geweest gezien het belang van de hoognodige vernieuwing en renovatie van het vastgoed. Maar ook in de zin van cliëntenmedezeggenschap in verband met de procedure bij de Ondernemingskamer in Amsterdam naar aanleiding van de nieuwe huurovereenkomst.

Helaas liet de financiële exploitatie over 2022 – ondanks bijsturingsmaatregelen - een negatief resultaat zien.

Gaandeweg het jaar werd duidelijk dat herbezinning op aansturing van organisatie en het zorgproces aandacht verdient om DS toekomstbestendig te maken.

Het bovengenoemde – en nog veel meer – ziet u toegelicht in dit bestuursverslag.

Marco Mieras
bestuurder

2 | Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

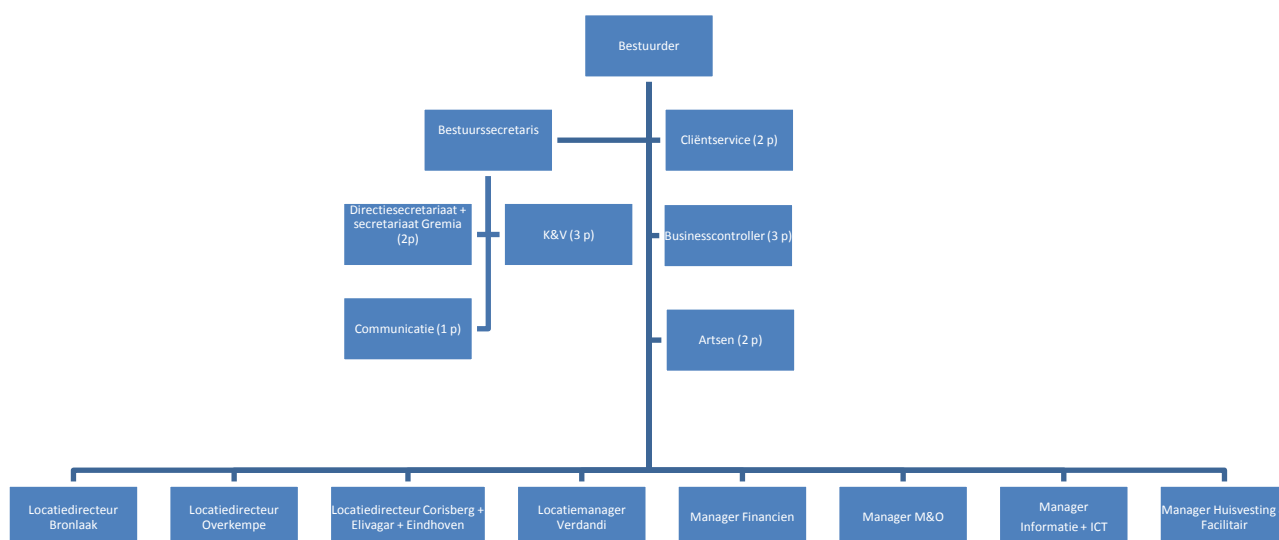
Naam verslagleggende rechtspersoon	
Adres	Gemertseweg 36
Postcode	5841 CE
Plaats	Oploo
Telefoonnummer	0485 388 900
Identificatienummer Kamer van Koophandel	5399933
E-mailadres	informatie@deseizoenen.org
Internetpagina	www.deseizoenen.org

2.2. Structuur van het concern

DeSeizoenen BV (DS) maakt onderdeel uit van een holding (WW Zorg Groep BV), welke eveneens eigenaar is van Vastgoed DeSeizoenen BV.

Vastgoed DeSeizoenen verhuurt terreinen en zorgwoningen aan DS. Het betreft hier het merendeel van het vastgoed op de locaties Bronlaak, Overkempe en De Corisberg. De huisvesting op de andere locaties huurt DS van diverse vastgoedeigenaren.

Het organigram van DS luidt per 31/12/2022:



De bestuurder wordt ondersteund door het Managementteam bestaande uit de vier locatieverantwoordelijken, een business controller, manager M&O en de bestuurssecretaris. Een keer per 2 maanden – dan wel zoveel vaker als wenselijk is – sluiten de manager Financiën, manager ICT en manager Huisvesting & Facilitair aan. Alle locatieverantwoordelijken rapporteren direct aan de bestuurder. De drie kleinere zuidelijke locaties Elivagar, De Corisberg en Gennep vallen vanaf 1 november 2022 gezamenlijk onder de locatiedirecteur Zuidelijke locaties.

DS heeft een Raad van Commissarissen als interne toezichthouder en de spelregels voor samenwerking liggen vast in codes en de statuten & reglementen. DS kent daarnaast een Ondernemingsraad (OR) in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), en Lokale Cliëntenraden (LCR) (per locatie) en een Gemeenschappelijke Cliëntenraad (GCR) die samengesteld door de afvaardiging van twee vertegenwoordigers per LCR. DS beschikt over reglementen waarin is vastgelegd volgens welke kaders gewerkt wordt.

DS beschikt over een Wtza toelating.

2.3. Kerngegevens

2.3.1. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

DS is een zorginstelling in Oost- en Zuid-Nederland met woon- en werkgemeenschappen voor mensen met een verstandelijke beperking, meervoudige handicap en/of gedragsproblematiek. DS ondersteunt mensen om zich naar vol vermogen te ontplooiën en werken daarbij vanuit een antroposofische inspiratie. Dit betekent dat we uitgaan van de mogelijkheden, talenten en wensen van cliënten en rekening houden met hun beperkingen.

Doelen van de organisatie zijn verwoord in de ambitie:

Bewoners komen tot bloei

Bewoners zijn thuis en voelen zich thuis bij DeSeizoenen. Met het ritme van DeSeizoenen en met ieders unieke talenten en mogelijkheden komen zij tot bloei en leveren op deze manier een bijdrage aan onze woon- en werkgemeenschappen.

Ouders/verwanten zijn betrokken

Ouders/verwanten zien de ontwikkeling en de bloei bij de bewoners en de professionaliteit van de medewerkers. Dit geeft vertrouwen en rust. Ze zijn betrokken en participeren waar mogelijk en gewenst.

Trotse medewerkers

Trots op de bewoners, trots op de organisatie en trots op zichzelf. Krachtige, zelfstandige teams. Vanuit

Ambitie 2021+



Bewoners komen tot bloei



Ouders / verwanten zijn betrokken



Trotse medewerkers



Een gezonde organisatie

eigenaarschap, met gezond verstand en intuïtie nemen de medewerkers verantwoordelijkheid voor de zorg van de bewoners. Een lerende organisatie met oog voor kwaliteiten en ontwikkeling.

Een gezonde organisatie

Duurzaam ondernemen; in het heden werken aan een gezonde toekomst. Antroposofie; gedragen, begrepen en vertaald naar de actualiteit en praktijk van vandaag. Met behoud van de eigen identiteit samenwerkend met de omgeving, zorgpartners en andere stakeholders.

2.3.2. Inzicht in locaties/werkgebieden/aantallen bewoners/cliënten/personeel

Locatie en locatieverantwoordelijk	Aantal intramurale cliënten (gemiddeld in 2022)	Aantal extramurale cliënten (dagbesteding, begeleiding, verzorging en logeren)	Medewerkers (fte) (gemiddeld in 2022)
Bronlaak, Oploo (regio Zuid) <i>Frank Roefs</i>	- 187,75 WLZ Verblijf - 7,0 WLZ VPT - 1,0 WMO Beschermd wonen	52	- 233,8 fte (incl. 5,8 fte stagiaires)
Elivagar, Roggel (regio Zuid) <i>Anita Manders</i>	- 32,65 WLZ Verblijf - 1,0 PGB Beschermd wonen	4	- 39,0 fte (incl. 0,6 fte stagiaires)
Landgoed Gennep, Eindhoven (regio Zuid) <i>Anita Manders</i>	- 16,7 WLZ Verblijf	14	- 18,6 fte (incl. 0,9 fte stagiaires)
De Corisberg, Heerlen (regio Zuid) <i>Anita Manders</i>	- 30,71 WLZ Verblijf	22	- 38,5 fte (incl. 1,6 fte stagiaires)
Overkempe, Olst (regio Oost) <i>Dennis Monincx</i>	- 133,05 WLZ Verblijf - 2,0 WLZ VPT	13	- 164,7 fte (incl. 6,5 fte stagiaires)
Verdandi (regio Oost) - De Groote Modderkolk (Loenen) - Helios (Zutphen) <i>Sascha Dolleman</i>	- 22,61 WLZ Verblijf - 1,0 WLZ VPT	21	- 32,3 fte (incl. 2,1 fte stagiaires)

2.4. Samenwerkingsrelaties

DS werkt samen met de Raphaelstichting en Stichting Lievegoed in kader van de ontwikkeling van een antroposofische begeleidingsmethodiek, de Camino. Daarnaast stemmen deze partijen issues af die met antroposofische zorg te maken hebben. In het kader de WMO werkt DS samen met een Brummen, Oss, Gemert-Bakel, Deurne en Land van Cuijk. In het kader de inkoop van WLZ zorg werkt DS samen met vier zorgkantoren, te weten Zilveren Kruis (Verdandi), Salland (Overkempe), CZ (Gennep en De Corisberg) en VGZ (Bronlaak en Elivagar). In het kader van de onderaanneming, wordt samengewerkt met Koraalgroep, Thomashuis Helmond, St. Ygdrasil, ORO, Pluryn en Zorgverlening PGZ. In 2022 is – in het kader van de totstandkoming van de nieuwe huurovereenkomst - met de Vastgoed B.V. contact gelegd met de IGJ en de Nza.

Bestuur, toezicht en medezeggenschap Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

2.5. Bezoldiging bestuur

DS wordt bestuurd door één bestuurder. De bestuurder wordt ondersteund door het Managementteam bestaande uit de locatieverantwoordelijken, een businesscontroler, manager M&O en de bestuurssecretaris. Verder vallen de consultants cliëntenservice, de businesscontrollers en de artsen rechtstreeks onder het bestuur.

In 2022 is bezoldiging van de bestuurder verhoogd van € 140.000 naar € 155.000 op jaarbasis met ingang van 1 januari 2022. Met dit bedrag blijft het inkomen onder de WNT-klasse IV maximum. De overige arbeidsvoorwaarden bleven ongewijzigd. Het bestuur heeft in het verslagjaar geen geschenken/uitnodigingen aangenomen. Het bestuur heeft geen vaste en andere onkostenvergoedingen, geen buitenlandse reiskosten gemaakt, geen representatie- dan wel overige kosten vergoed gekregen. De opleidingskosten voor de Stolte leergang voor de bestuurder bedragen € 14.900,-.

De bestuurder had als nevenfunctie in 2022: Lid van Raad van Toezicht bij Huis73, Bibliotheek Den Bosch.

2.6. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van commissarissen

Zie separaat uitgebracht verslag van de RvC.

2.7. Toepassing Governancecode Zorg 2022

2.7.1. Goede zorg

Onze missie beschrijft het waarom wij hier zijn. Het is onze klantbelofte en daarmee de kernopdracht van de organisatie. Onze missie luidt als volgt:

De Seizoenen
Geeft de dag zin

Bij De Seizoenen doe je er toe, je bent er thuis. Veiligheid, warmte en herkenning.

Vanuit onze antroposofische identiteit²⁰²¹⁺; samen wonen, samen werken en samen leven.

Groeien en bloeien; jouw unieke talenten en mogelijkheden inzetten en benutten

Over de doelstelling van de organisatie is een toelichting opgenomen in paragraaf 2.3. DS is van mening dat op basis van onder andere de cliënttevredenheidonderzoeken en positief oordeel gerechtvaardigd is dat DS erin slaagt zijn missie waar te maken. Ook van de auditoren van de ISO-audit, de zorgkantoren als ook het Centrum voor Consultatie & Expertise en de IGJ, krijgen wij positieve berichten over het bieden van 'goede zorg'.

Dat wil niet zeggen dat er niets te verbeteren valt, want dat is zeker zo, zowel in de organisatie van de zorg alsook in de bedrijfsvoering.

2.7.2. Waarden en normen

Onze **kernwaarden** geven richting aan ons handelen. Het is als het ware het DNA van de organisatie. We zijn hierop aanspreekbaar. Eendachtig de antroposofie zijn onze kernwaarden:



Gelijkwaardigheid



Dienstbaarheid



Tegenwoordigheid van geest

Kortom, we zijn gelijkwaardig aan elkaar, we zijn dienstbaar aan elkaar en handelen met tegenwoordigheid van geest! De RvC, het bestuur, het management en de professioneel verantwoordelijken dragen deze kernwaarden in de praktijk uit.

Met ons handelen in lijn met deze kernwaarden geven we invulling aan onze identiteit; onze antroposofische identiteit. Dit maakt DeSeizoenen onderscheidend. Onze

overtuiging is dat onze antroposofische mens- en levensvisie een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van leven voor onze bewoners, maar ook een positieve bijdrage levert in de samenwerking tussen medewerkers onderling.

Het streven is hierbij om de kwaliteit van zorg, wonen, werken en vrije tijd voor cliënten en medewerkers op een hoog niveau te brengen en te houden en tegelijkertijd de kosten van de organisatie structureel binnen de perken te houden, zodanig dat de continuïteit van de instelling nimmer (meer) in gevaar komt.

De kernwaarde gelijkwaardigheid draagt nadrukkelijk bij aan de 'open aanspreekcultuur'. De lerende organisatie wordt in de dagelijkse praktijk gebracht en het leren van fouten is zeker gangbaar.

DS neemt de medezeggenschap van bewoners/verwanten en medewerkers serieus en beschouwt de adviseurs serieuze gesprekspartners zijn de totstandkoming van beleid. Een beweging is gaande om de medezeggenschapspartners eerder in het beleidsvormingsproces mee te nemen.

Verder is een routemap 'gezonde medezeggenschap' opgesteld in overleg met de GCR, de RvC en AVA om een te lichtvaardige beweging naar de Ondernemingskader waarbij geen belangenafweging op DS-niveau plaatsvindt, te voorkomen.

DS beschikt over een onafhankelijke externe vertrouwenspersoon waar medewerkers een beroep op kunnen doen. Deze vertrouwenspersoon is in 2022 5 maal benaderd door medewerkers van DS.

DS beschikt over een klokkenluidersregeling die in 2023 zal worden herzien op basis van nieuwe wetgeving.

DS beschikt over een reglement tegenstijdige belangen.

2.7.3. Invloed belanghebbenden

Naast de formele medezeggenschap van de GCR en de OR, is in 2022 een zgn. 'roadshow' gestart waarbij de bestuurder en de aandeelhouder de verwanten van de locaties bezocht om de actualiteit van DS te bespreken en kennis te maken met de aandeelhouder. Ook de in 2022 gevoerde enquêteprocedure bij de Ondernemingskamer is kort belicht en de wens om dit soort procedures tot het verleden te laten behoren.

De medewerkers zijn in 2022 meegenomen in de financiële situatie van DS en zij zijn ook nadrukkelijk uitgenodigd mee te denken in mogelijke oplossingen. Deze oplossingen zijn meegenomen in de maatregelen die zijn of worden genomen.

In het verslagjaar is ook nagedacht om de professionele zeggenschap binnen DS vorm te geven. In 2023 zal hieraan invulling gegeven worden.

2.7.4. Inrichting governance

In het begin van 2022 waren de onderhandelingen over de nieuwe huurovereenkomst spannend voor het bestuur, de RvC en de AVA, ieder vanuit zijn eigen rol. Zeker omdat niet gelijkluidend werd gedacht over de bijbehorende voorwaarden.

De aandeelhouders (met uitzondering van Loek Winter) van WW Zorggroep zijn, na de totstandkoming van de nieuwe huurovereenkomst met de Vastgoed BV, teruggetreden. De enig aandeelhouder heeft aangegeven zijn aandeelhouderschap anders te willen invullen.

In september 2022 zijn de taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheden van bestuur, RvC en de AVA duidelijk op een rij gezet en geconstateerd werd dat de praktijk weerbarstiger was, dan wat op schrift staat.

Dit vraagt nog verdere aandacht in de praktijk.

In het separate verslag van de RvC staat uitgelegd hoe het bestuur verantwoording aflegt aan de RvC en hoe de RvC het bestuur beoordeelt.

DS heeft een schriftelijke conflictregeling uit 2017. Deze is gedateerd. Bij de eerstvolgende statutenwijziging zal de nieuwe regeling in de statuten worden opgenomen.

2.7.5. Goed bestuur

Het bestuur richt zich bij zijn taak op het belang van de continuïteit van de antroposofische zorg van DS. Door het faillissement van de rechtsvoorganger van DS is dit belang voelbaar in de organisatie. Er is een meerjarenbeleidsplan in 2021+ opgesteld. Op basis van dit plan wordt er jaarlijks een jaarplan opgesteld dat rekening houdt met de actualiteit van wat de maatschappelijke doelstelling vraagt. Bij de te maken keuzes worden de belangen van bewoners/verwanten, medewerkers en andere stakeholders (o.a. zorgkantoren, gemeenten) afgewogen en zo goed mogelijk in balans gebracht.

Op basis van het jaarplan & begroting wordt verantwoordingsinformatie per kwartaal opgeleverd die met de RvC, AVA, OR en GCR wordt gedeeld. Sinds de totstandkoming van de nieuwe huurovereenkomst wordt die informatie ook met de ING-bank gedeeld in verband met de afgesloten convenanten. In de verantwoordingsinformatie is ook een actuele risicoanalyse opgenomen.

Besluiten worden genomen in het MT op basis van een standaardoplegger waarin wordt toelicht hoe het gevraagde besluit bijdraagt aan de strategische doelen van DS, wat de financiële consequenties zijn, etc. In een besluitenlijst is een overzicht van deze besluiten opgenomen. De MT-verslagen worden ook gedeeld met de OR en de

GCR, zodat ook zij – op basis van besproken issues – onderwerpen kunnen agenderen.

2.7.6. *Verantwoord toezicht*

Verwezen wordt naar het eigen verslag van de RvC over 2022.

2.7.7. *Continue ontwikkeling*

Verwezen wordt naar het eigen verslag van de RvC over 2022.

De bestuurder heeft in 2022 deelgenomen aan de Stolte-leergang en deze loopt nog door in 2023. Dit is een leergang voor bestuurders die eindverantwoordelijkheid dragen voor hun organisatie en richt zich voornamelijk op de persoonsgebonden kwaliteiten van het leidinggeven.

3 | Algemeen beleid

3.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

In het eerder genoemde meerjarenbeleidsplan uit 2021 is de koers ‘voor de komende jaren vastgelegd’. Toen de bijsturingsmaatregelen (als gevolg van het niet in de pas lopen met de begroting) in 2022 te weinig effect sorteerden, is de begroting 2023 onder de voorwaarde goedgekeurd c.q. vastgesteld, dat aan het einde van het eerste kwartaal 2023 een aanvullend plan van aanpak opgeleverd zou worden om DS toekomstbestendig te maken. Hiervoor zijn in de begroting ook middelen vrijgemaakt.

3.2. Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

Inmiddels is in 2023 bekend dat de transformatieopgave groot is en dat er voor DeSeizoenen versteviging nodig is in de topstructuur om deze opgave te kunnen realiseren. De toe te voegen functie van Transformatie/Operationeel Directeur is bedoeld om de bestuurder te ondersteunen bij het realiseren van de transformatieopgave. De Operationeel Directeur besteedt gelijktijdig aandacht aan het bijsturen van de operatie én het transformeren van de zorgverlening. Het bijsturen van de operatie behelst het in hun kracht zetten van het management, de medewerkers en teams, in combinatie met kostenbeheersing. Het transformeren van de zorgverlening betreft zowel een verschuiving van formele naar informele zorg (nl. de inzet van het informele netwerk van bewoners) als taakherschikking en functiedifferentiatie (o.m. de inzet van anders geschoolden).

3.2.1. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Belangrijke gebeurtenissen die groot effect hadden op het niet in de pas lopen van de begroting waren in 2022 het hoge ziekteverzuim, het groot aantal vacatures en de grote inzet van PNIL (Personeel Niet In Loondienst). Daarnaast speelde de inzet boven de urennorm de organisatie parten.

Verder betrof een belangrijke gebeurtenis de onderhandelingen voor en het sluiten van de nieuwe huurovereenkomst met de Vastgoed BV. En de ingezette enquêteprocedure bij de Ondernemingskamer in het traject vlak voor de sluiting van de huurovereenkomst. Mede op basis van deze laatste procedure hebben het bestuur, de GCR, de RvC en de AVA de handen op elkaar gekregen voor het draaiboek naar gezonde medezeggenschap. De in dit draaiboek opgenomen route is in gang gezet en wordt vervolgd.

Een andere belangrijke gebeurtenis is de afspraak die is gemaakt bij de begroting 2023 om DS toekomstbestendig te maken en een plan hiervoor op te leveren eind Q1 2023.

3.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Als we kijken naar de vijf doelen van de Green Deal Duurzame Zorg; kan het volgende gemeld worden:

1. Actievere inzet op gezondheidsbevordering

Uit recent wetenschappelijk onderzoek is geconstateerd dat de antroposofische levenswijze bijdraagt aan de gezondheidsbevordering van de mens, [link](#).

2. Vergroten van kennis en bewustwording

Antroposofie en duurzaamheid zijn begrippen die nauw met elkaar verbonden zijn. Bij DS wordt gewerkt met zoveel mogelijk natuurlijke, kwalitatief hoogwaardige producten, wat herkenbaar is in de bouw en het interieur van de panden. Materialen worden ook hergebruikt. Wegwerpmateriaal wordt zoveel als mogelijk vermeden. Bij de keuzes van presentjes/kerstpakketten voor medewerkers/vrijwilligers wordt gekeken naar verantwoorde en duurzame keuzes.

3. Verlagen van CO₂-uitstoot, met als doel klimaatneutraal te zijn in 2050. In 2022 is er een onderzoek verricht of DS in 2022 voldoet aan wet- en regelgeving inzake duurzaamheid. Volgens de Greendeal dienen grote zorgaanbieders uiterlijk 1 juli 2023 routekaart voor strategisch verduurzamingsplan voor vastgoed op te leveren. DS moet hier eerst nog een aantal stappen doorlopen,

voordat aangesloten kan worden bij de Green Deal. Hiervoor heeft DS onder andere een duurzaamheidsbeleid nodig.

4. Verminderen van de uitstoot door verminderen van vervoersbewegingen van het personeel is een enorme opgave gezien de landelijke spreiding van de locaties van DS over Nederland.
5. In de afgesloten huurovereenkomst met VGDS is opgenomen dat de verduurzaming van de panden worden uitgevoerd door VGDS. Bij nieuwbouw is dit een belangrijk item.
6. Verminderen van primair grondstoffengebruik (50% in 2030), met als doel maximaal circulaire zorg in 2050.

Binnen DS wordt zoveel mogelijk natuurlijke materialen (her)gebruikt. Dit is het geval met de producten die in de werkgebieden worden geproduceerd, maar ook door bijv. hergebruik van meubilair.

7. Terugbrengen van de milieubelasting door medicatie(gebruik).

Door onze antroposofische levensvisie, waaronder de biologisch-dynamische voeding, buitenlucht en spiritualiteit wordt het immuunsysteem van de bewoners verder versterkt. Door deze gezonde manier van leven blijven de bewoners fitter en is medicatie minder snel noodzakelijk. Het medicijngebruik binnen DS is laag in vergelijking met de reguliere zorg. Als er wel medicatie nodig mocht zijn, wordt zorgvuldig met resten omgegaan. Dit onderdeel heeft met name betrekking op het terugdringen van medicijnresten in afvalwater.

Energieconsumptie en energie van DS 2022:

Dit betreft het energieverbruik over alle aansluitingen:

Elektriciteit:

- Piek: 866.211 KWh
- Dal: 640.990 KWh
- Totaal: 1.507.201 KWh

Gas

- 473.878 m3

DS heeft de totale energie- uitstoot nog niet in beeld. Wat DS inmiddels wel in beeld heeft is bovengenoemde onderzoek naar het voldoen aan wet- en regelgeving. Enkele

aandachtspunten die uit het onderzoek naar voren komen, zijn of worden opgepakt in 2023. In 2023 zal een starttraject opgepakt worden om tot duurzaamheid te komen. Er is dus ook nog geen omschrijving van de potentiële financiële effecten van fysieke risico's gerelateerd aan klimaatverandering, potentiële financiële effecten van transitierisico's (bedrijfsrisico's die verband houden met (sociaal-)maatschappelijke en economische veranderingen voortvloeiend uit de klimaattransitie) en de potentie om klimaat-gerelateerde kansen te benutten, beschikbaar.

3.4. Naleving gedragscodes

Op de website van DS staat een passage over naleving van de Governance code [link](#)

3.5. Risicoparagraaf

DeSeizoenen is met ingang van 1 januari 2022 gestart met het opmaken van een risicoanalyse en hierover per kwartaal te rapporteren aan en te bespreken met de OR, GCR, de RvC en de AVA.

Deze risico's spitsen zich toe op de volgende hoofdonderwerpen: leiderschap, beleid & strategie, management van medewerkers, management van middelen, management van processen, financieel en klant & markt.

De gemelde risico's worden van een prioriteit voorzien in de sfeer van:

Prio 1: zeer hoog, direct actie vereist

Prio 2: Hoog, actie inzetten, continu aandacht

Prio 3: Middel, aandacht gewenst

Prio 4: Laag monitoren

Bij elke nieuwe risicoanalyse wordt gemeld of het risico nieuw is, gelijk gebleven is, en of de prio gestegen of gedaald is. Daarnaast zijn ook beheersmaatregelen opgenomen om de risico's te mitigeren.

De belangrijkste risico's betreffen:

Als prio 2 risico's zijn eind Q4 beschreven: de medezeggenschap in de zin van toegroeien naar 'gezonde medezeggenschap', de daad- en executiekracht van het leiderschap, de hoge druk bij teams in de zorg, de arbeidsmarkt (hoog verloop, veel vacatures), het hoge ziekteverzuim (veel langdurig zieken), de onrust in de roosters, zorgexploitatie, en verkeerde keuzes door onvoldoende strategie/toekomst in het doelgroepenbeleid.

Daarnaast is een analyse van het frauderisico opgesteld. Hierbij zijn de verschillende onderdelen en mogelijke frauderisico's benoemd en is beoordeeld of deze risico's om aanvullende maatregelen vragen.

3.6. Toekomstparagraaf

Het zorglandschap en daarbinnen de gehandicaptenzorg staat voor forse uitdagingen. En dus ook DeSeizoenen. Daar waar de antroposofische zorg op onze locaties veel aandacht heeft en 'werkt' voor onze bewoners, zien we ook dat het hoge ziekteverzuim, het moeilijk vervulbaar zijn van vacatures en daardoor de hoge inzet van ZZP'ers ons parten speelt. Enerzijds komt dat tot uiting in de financiële resultaten en anderzijds zet dat juist deze antroposofische zorg onder druk.

De richting en genoemde acties van het jaarplan 2023 zijn goed. Echter, we hebben met elkaar vastgesteld dat er meer nodig is: een transformatie van de besturing van DS en een transformatie van het zorgproces. Bij het vaststellen van het jaarplan en begroting is financiële ruimte begroot om te investeren in het toekomstbestendig maken van DS. Dit heeft inmiddels geleid tot de opstelling van een transformatieplan dat kan worden gezien als een addendum op het jaarplan. Gezien het feit dat de opgave zo groot is, is besloten tijdelijk een tweede directeur aan te trekken om de transformatie daadkrachtig op te pakken.

De aanpak van deze transformatie doen we vanuit onze antroposofische mensvisie en met als doel om de antroposofische identiteit te bestendigen en toekomstbestendig neer te zetten.

4 | Bedrijfsvoering

4.1. Interne beheersing van processen en procedures

In de organisatie van de zorg is aandacht nodig voor zorg- en registratieprocessen die onder andere voortkomen uit personeelstekort, wisseling in personeel, het niet goed inwerken van personeel en onduidelijke procedures. Onder andere de managementletter heeft een aantal onvolkomenheden in processen aan het licht gebracht.

Ook prisma onderzoeken naar aanleiding van incidenten in de bewonerszorg, brengen bevindingen in dit kader aan het licht. De in het prisma onderzoek opgenomen verbetermaatregelen worden per kwartaal gevolgd en Seizoenenbreed geagendeerd om ervan te leren. Op deze onvolkomenheden wordt geacteerd.

4.2. Cultuur en gedrag

Gaandeweg in 2022 is het besef ontstaan dat DS een andere stijl van aansturing vraagt. Wil DS toegroeien naar krachtige teams, dan hoort daar een aansturing bij

waarbij we het meten en verantwoorden complementair laten zijn aan goed communiceren, verantwoordelijkheid nemen en samenwerken. Het primair proces is daarbij een belangrijke bron van informatie die DS gebruikt voor het richten van onze beleidskeuzes. Daarbij hoort dat onze leidinggevenden goed zichtbaar zijn op de werkvloer en korte lijnen hebben met de medewerkers. Dit past ook bij onze antroposofische waarde om de organisatie aan te sturen vanuit verbinding. Met deze andere leiderschapsstijl is ruimte voor:

- ✓ Loslaten van controleren en beheersen en transformeren naar beter communiceren, samenwerken en verantwoordelijkheid nemen,
- ✓ Professionals in hun vak goed positioneren en positief stimuleren,
- ✓ Het bottom-up proces inrichten en borgen in de PDCA-cyclus van de organisatie,
- ✓ Durven vertrouwen dat een gezondere manier van organiseren en ondernemen resulteert in betere financiële en kwalitatieve resultaten.

Deze andere stijl van leidinggeven vraagt van ons allemaal het nodige in cultuur en gedrag. Voorbeeldgedrag van het MT is hierbij noodzakelijk. In 2023 zal hier de nodige aandacht voor zijn.

4.3. Kwaliteitsbeheersing

DS geeft invulling aan de verschillende onderdelen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Er is een systeemevaluatie met een analyse van de effectiviteit van de gebruikte werkwijzen en instrumenten en verbeteringen die nodig zijn met een prioritering. Dit geeft input voor jaarplan en verdere ontwikkeling.

Op basis van het meerjarenbeleidsplan worden jaarlijks jaarplannen gemaakt. In kwartaalrapportages wordt een duidelijk beeld opgesteld van de voortgang per locatie. In 2022 is er een BI-tool geïntroduceerd waarmee verzuim, exploitatie/productie en personele inzet in beeld zijn. In 2023 komt ook kwaliteitsinformatie beschikbaar.

4.4. Informatievoorziening in- en extern

Met de ingebruikname van Trefpunt (intranet) in 2022 is er voor DS een middel beschikbaar gekomen om te kunnen communiceren met de medewerkers. Dit is een aanmerkelijke verbetering in de interne communicatie om snel en breed te kunnen communiceren. Voor met name een aantal zorgmedewerkers is dit nog wennen en blijvende aandacht is nodig om deze medewerkers 'erbij te trekken'.

Op gebied van arbeidsmarktcommunicatie zijn in 2022 flinke stappen gezet om DS op de kaart te zetten en beter te kunnen profileren. Inmiddels is een recruiter aangetrokken die de arbeidsmarkt eigentijds benadert en al mooie successen heeft bereikt.

Qua externe communicatie is DS nog steeds bescheiden, terwijl wij – volgens de auditoren in het kader van de ISO-audit - ‘goud in handen hebben’. Dit sluit aan bij de plannen die er zijn voor de arbeidsmarktcommunicatie. DS is naar buiten getreden met wetenschappelijk onderzoek dat tijdens de coronapandemie binnen de locaties Bronlaak en Elivagar de infecties aanmerkelijk minder ernstig verlopen zijn dan bij niet-antroposofische zorginstellingen.

4.5. Automatisering

In het derde kwartaal is het team IM&ICT gevormd door de ‘losse’ ICT-functionarissen bij elkaar te brengen. De nieuwe manager is samen met het team gestart met het opstellen van een plan om daarmee een gedeeld beeld te krijgen over de ontwikkelrichting. In 2022 konden belangrijke projecten als de ingebruikname van intranet en de BI-tool worden afgerond. Voort is een begin gemaakt met het Netwerk refresh: het vervangen/vernieuwen van de firewalls en switches op de locaties, dit project loopt door in 2023.

Op de rol staan voor 2023 belangrijke thema’s als een beleidsvisie gebruikersprofielen, en actualisering zorgsignalering en zorgen voor goede randvoorwaarden om de voorgaande thema’s mogelijk te maken: de volledige ICT moet veilig werken, de netwerkinfrastructuur moet goed zijn, applicaties worden doorontwikkeld, medewerkers worden geschoold en apparatuur die oud is, wordt vervangen.

5 | Financieel beleid

Het resultaat van DeSeizoenen over 2022 bedraagt € 0,3 miljoen negatief (2021: € 2,2 miljoen positief). De opbrengsten (m.n. Wlz) zijn in 2022 gestegen ten opzichte van 2021 en de kosten (m.n. personeel niet in loondienst) zijn meer gestegen dan de omzet ten opzichte van het voorgaande jaar. Een nadere toelichting staat onder *Financieel resultaat 2022* hierna.

5.1. Balans & resultatenrekening

Hier worden de balans ultimo 2022 en de verlies & winstrekening 2022 van DeSeizoenen weergegeven en toegelicht:

BALANS PER 31 DECEMBER 2022
(na resultaatbestemming)

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
ACTIVA		
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	716.137	602.797
Machines en installaties	259.156	248.873
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.678.726	1.347.479
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa	0	0
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	0	0
	<u>2.654.019</u>	<u>2.199.149</u>
Vlottende activa		
Voorraden		
Gereed product en handelsgoederen	198.501	246.153
	<u>198.501</u>	<u>246.153</u>
Vorderingen		
Op handelsdebiteuren	225.475	134.735
Op groepsmaatschappijen	0	24.232
Overige vorderingen	1.401.610	1.106.324
Overlopende activa	169.541	240.353
	<u>1.796.626</u>	<u>1.505.644</u>
Liquide middelen	9.741.799	9.641.750
Totaal activa	<u>14.390.945</u>	<u>13.592.696</u>
	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	18.000	18.000
Bestemmingsfonds	5.078.012	5.394.135
	<u>5.096.012</u>	<u>5.412.135</u>
Voorzieningen		
Overige	552.295	624.647
	<u>552.295</u>	<u>624.647</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.371.266	887.860
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.557.052	1.461.662
Schulden terzake van pensioenen	826.183	94.852
Overige schulden	506.192	747.950
Overige passiva	4.481.946	4.363.590
	<u>8.742.638</u>	<u>7.555.914</u>
Totaal passiva	<u>14.390.945</u>	<u>13.592.696</u>

Materiële vaste activa

In 2022 is door DeSeizoenen voor € 0,98 miljoen geïnvesteerd. Op de totale activa is in 2022 € 0,52 miljoen afgeschreven. De boekwaarde van de materiële vaste activa op balansdatum bedraagt € 2,7 miljoen.

Vlottende Activa

De voorraden betreffen de voorraden van de werkgebieden en bedragen eind 2022 € 0,20 miljoen.

Onder debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid opgenomen van € 1.330,-.

Onder overige vorderingen is de vordering uit hoofde van bekostiging opgenomen van € 1,17. Dit betreft een vordering op de Zorgkantoren met betrekking tot het jaar 2022. Deze positie zal verrekend worden met de bevoorschotting voor 2023.

Verder is onder overige vorderingen opgenomen de vordering vennootschapsbelasting en overige vorderingen. Onder overlopende activa zijn vooruitbetaalde kosten verantwoord.

Liquide middelen

De laatste grote post aan de activakant van de balans betreft € 9,7 miljoen aan liquide middelen (2021: € 9,6 miljoen). Deze middelen staan voor het merendeel op bankrekeningen van DeSeizoenen. In de kassen bij de werkgebieden en woonhuizen was per jaareinde een bedrag van € 31.000 aanwezig.

Kasstroom overzicht

Het kasstromen overzicht laat een positief resultaat zien van € 0,1 miljoen in 2022. Dit resultaat wordt m.n. verklaard door het gerealiseerde resultaat (+ afschrijvingen).

Eigen vermogen

Door het negatieve resultaat van € 0,3 miljoen over 2022 neemt het eigen vermogen af van € 5,4 miljoen naar € 5,1 miljoen. Dit resulteert in een solvabiliteitspercentage (balansratio) van 35,4% van het totaal vermogen van DeSeizoenen. Ten opzichte van de zorgomzet geeft dit een buffer van 9,3% (Weerstandvermogen). Streven is deze buffer te versterken tot 15%. De liquiditeitsratio bedraagt 1,3 per eind 2022.

Voorzieningen

Er is een voorziening getroffen voor uit te betalen jubileavergoedingen in de toekomst. De voorziening langdurig zieken heeft betrekking op de door te betalen loonkosten tijdens ziekte van werknemers die per balansdatum meer dan 6 weken ziek waren en waarvan verwacht wordt dat zij niet terugkeren in het arbeidsproces. Deze beide voorzieningen bedragen eind 2022 € 0,26 miljoen. De reservering egalisatie huurlasten was eind 2022 € 0,30 miljoen. De voorziening egalisatie huurlasten heeft betrekking op genoten huurkorting in de periode voor verwerving van het vastgoed door Vastgoed DeSeizoenen BV van de curator. Deze voorziening valt in 10 jaar vrij ten gunste van het resultaat.

Kortlopende schulden

DeSeizoenen heeft geen langlopende leningen en alleen kortlopende schulden. Deze kortlopende schulden (€ 8,7 miljoen) bestaan uit een aantal posten zoals crediteuren, aan personeel gerelateerde verplichtingen (vakantietoeslag, verlofverplichtingen) en overige schulden.

Financieel resultaat 2022

WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2022

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Wet langdurige zorg	51.442.281	48.252.709
Wlz-zorg correcties voorgaande jaren	0	135.795
Wlz-zorg gerelateerde corona compensatie	1.210.617	970.386
Jeugdwet	12.764	5.084
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	74.327	77.345
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	547.220	506.244
	53.287.208	49.947.563
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	449.144	684.552
Netto omzet	53.736.352	50.632.115
Overige bedrijfsopbrengsten	873.084	1.432.445
Som der bedrijfsopbrengsten	54.609.436	52.064.560
BEDRIJFSLASTEN		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	5.556.276	3.129.182
Lonen en salarissen	28.048.599	27.026.132
Sociale lasten	4.903.751	4.312.431
Pensioenlasten	2.467.628	2.231.307
Afschrijvingen op materiële vaste activa	519.007	529.633
Overige bedrijfskosten	13.491.090	12.163.209
Som der bedrijfslasten	54.986.350	49.391.894
BEDRIJFSRESULTAAT	-376.914	2.672.666
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	0	230.660
Rentelasten en soortgelijke kosten	-36.898	-16.075
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN	-413.812	2.887.251
Belastingen	-97.689	697.313
RESULTAAT NA BELASTINGEN	-316.123	2.189.938

Het financieel resultaat over het jaar 2022 is uitgekomen op € 316.000 negatief en ligt daarmee lager dan het resultaat over 2021 (€ 2.192.000 positief). Het resultaat is lager uitgekomen door per saldo een hogere omzet en hogere kosten uitbesteed werk (PNILD), hogere personeelskosten en hogere bedrijfskosten dan in 2021.

Opbrengsten

De opbrengsten beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn in 2022 hoger dan in 2021.

Baten beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2022	2021	Vershil
Wlz	51.442.280	48.388.504	6,3%
Corona compensatie Wlz	1.210.617	970.386	24,8%
Jeugdwet	12.764	5.084	151,1%
PGB	547.220	506.244	8,1%
Onderaanneming	74.327	77.345	-3,9%
Totaal	53.287.208	49.947.563	6,7%
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			
Wmo	244.275	421.236	-42,0%

In vergelijking met 2021 worden de hogere opbrengsten bij de Wlz met name verklaard door een betere bezetting, hogere tarieven en herindicaties op diverse locaties en hogere opbrengsten meerzorg. De WMO opbrengsten zijn verder gedaald door met name een uitstroom van cliënten beschermd wonen naar de Wlz. PGB opbrengsten zijn toegenomen en de opbrengst onderaanneming is iets gedaald ten opzichte van 2021.

Begin januari 2022 verbleven 436 cliënten met een zorgzwaartepakket in de locaties van DeSeizoenen. Dit aantal was ultimo 2022 437 cliënten. De gerealiseerde productie in de Wlz bedraagt 158.838 ZPP dagen (2021: 156.899 dagen). Naast de ZPP dagen, die zijn afgesproken met de zorgkantoren voor Zorg in natura, zijn er nog 450 ZPP dagen logeren gerealiseerd op basis van PGB.

De productie in 2022 voor beschermd wonen onder de Wmo is verder afgenomen naar 365 dagen (2021: 1.640 dagen) door de overgang van beschermd wonen cliënten naar de Wlz. Verder zijn er 365 dagen beschermd wonen gerealiseerd op basis van PGB.

In 2022 zijn de toeslagen voor extreme zorgzwaarte uitgekomen op € 3.192.700 ten opzichte van € 2.798.600 in 2021.

In de extramurale dagbesteding is de gerealiseerde productie 7.614 dagdelen. Dit is een verbetering ten opzichte van 7.219 dagdelen in 2021. Op basis van PGB en onderaanneming zijn nog eens 9.896 dagdelen gerealiseerd. Dit is een stijging ten opzichte van de 9.033 dagdelen in 2021. Via de Wmo zijn 5.415 dagdelen dagbesteding gerealiseerd (2021: 5.157 dagdelen).

De ambulante extramurale zorg bedroeg 340 uren in 2022. In 2021 zijn 400 uren gerealiseerd. Op basis van PGB zijn nog eens 173 uren aan ambulante zorg gerealiseerd (2021: 148 uren). Via de Wmo zijn 2.270 uren aan ambulante zorg gerealiseerd (2021: 2.502 uren).

Personeel

De personeelskosten zijn in 2022 uitgekomen op € 35,4 miljoen ten opzichte van € 33,6 miljoen in 2021. De stijging komt voornamelijk door een kleine toename van het gemiddeld aantal werknemers, loonstijgingen en hogere sociale lasten. Verder zien we een aanzienlijke toename van personeel niet in loondienst van € 2,9 miljoen in 2021 naar € 5,3 miljoen over 2022. Deze post is opgenomen onder kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.

Aan het einde van 2021 waren 886 medewerkers (excl. stagiaires) in dienst, die gezamenlijk 595,5 fte vormden. Aan het eind van 2022 was het aantal medewerkers 851, overeenkomend met 570,5 fte. Gemiddeld hebben we in 2022 597,5 fte (vast 590,6 fte, oproep 6,9 fte) ingezet (2021: 594,8 fte waarvan vast 586,6 fte en oproep 8,2 fte).

Het instroompercentage in 2022 bedroeg 16,5% (2021: 19,2%) en het uitstroompercentage 18,2% (2021: 15,3%).

Het ziekteverzuimpercentage was gemiddeld 10,3% in 2022 ten opzichte van 8,2% een jaar eerder. Begroot was een verzuimpercentage van 6,5%. In 2022 is geïnvesteerd in opleiding van medewerkers met een omvang van € 494.000 (exclusief verletkosten).

Materiële kosten

Bedrijfskosten heeft een omvang van € 13,5 miljoen ten opzichte van € 12,2 miljoen in 2021.

5.2. Begroting 2023

De opbrengsten voor 2023 zijn begroot op € 57,1 miljoen. Hiervan is € 56,0 miljoen afkomstig uit de Wlz en de overige € 1,1 miljoen uit WMO/PGB en overige inkomsten.

De personeelskosten zijn begroot op € 39,5 miljoen, personeel niet in loondienst € 1,0 miljoen en de overige bedrijfskosten (inclusief afschrijvingen) € 15,7 miljoen. In deze kosten zit € 0,6 miljoen opgenomen voor de in paragraaf 4.6 opgenomen transformatie van de besturing van DeSeizoenen en een transformatie van het zorgproces. Het resultaat voor 2023 is begroot op € 0,9 miljoen.