

Bestuursverslag DeSeizoenen 2023

0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	3
2	Profiel van de organisatie	3
2.1.	Algemene identificatiegegevens	3
2.2.	Structuur van het concern.....	4
2.3.	Kerngegevens	5
2.3.1.	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering.....	5
2.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2.3.3.	Werkgebieden	7
2.4.	Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen	7
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	8
3.1.	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes.....	8
3.2.	Samenstelling en bezoldiging bestuur.....	8
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van commissarissen.....	8
3.4.	Principes Governancecode Zorg 2022	8
3.4.1.	Goede zorg.....	10
3.4.2.	Waarden en normen	10
3.4.3.	Invloed belanghebbenden.....	11
3.4.4.	Inrichting governance.....	12
3.4.5.	Goed bestuur	12
3.4.6.	Verantwoord toezicht.....	12
3.4.7.	Continue ontwikkeling.....	13
4	Algemeen beleid.....	14
4.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid	14
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	14
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	15
4.4.	Naleving gedragscodes	15
4.5.	Risicoparaagraaf	15
4.6.	Toekomstparaagraaf	16
5	Bedrijfsvoering.....	18
6	Financieel beleid.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1 | Voorwoord

2023 was – wederom – een bewogen jaar voor DeSeizoenen. Om op de toekomst voorbereid te zijn, ben ik in mei als transformatiedirecteur aangetreden om DeSeizoenen een impuls te geven in het voorbereiden op een gezonde toekomst. Dit heeft geleid tot vernieuwing en aanscherping van processen en een start om DeSeizoenen voor te bereiden om de inzet van het netwerk, vrijwilligers, anders geschoolden, kortom talenten die onze woon- en leefgemeenschappen kunnen verrijken.

In 2023 is financieel goed afgesloten door inspanning van velen! Dit geeft de organisatie de rust om verder te kunnen bouwen aan de mooie zorg waarmee wij de kwaliteit leven van onze bewoners verrijken en te werken aan toekomstbestendigheid.

Eind 2023 maakte de bestuurder Marco Mieras bekend per 1 maart 2024 te willen aftreden. Dat betekent dat in 2024 opnieuw de bestuursstructuur onder de loep is genomen en twee bestuurders worden geworven. Tot die tijd neem ik de honneurs waar.

Bert Brouwer

Bestuurder a.i.

24 mei 2024

2 | Profiel van de organisatie

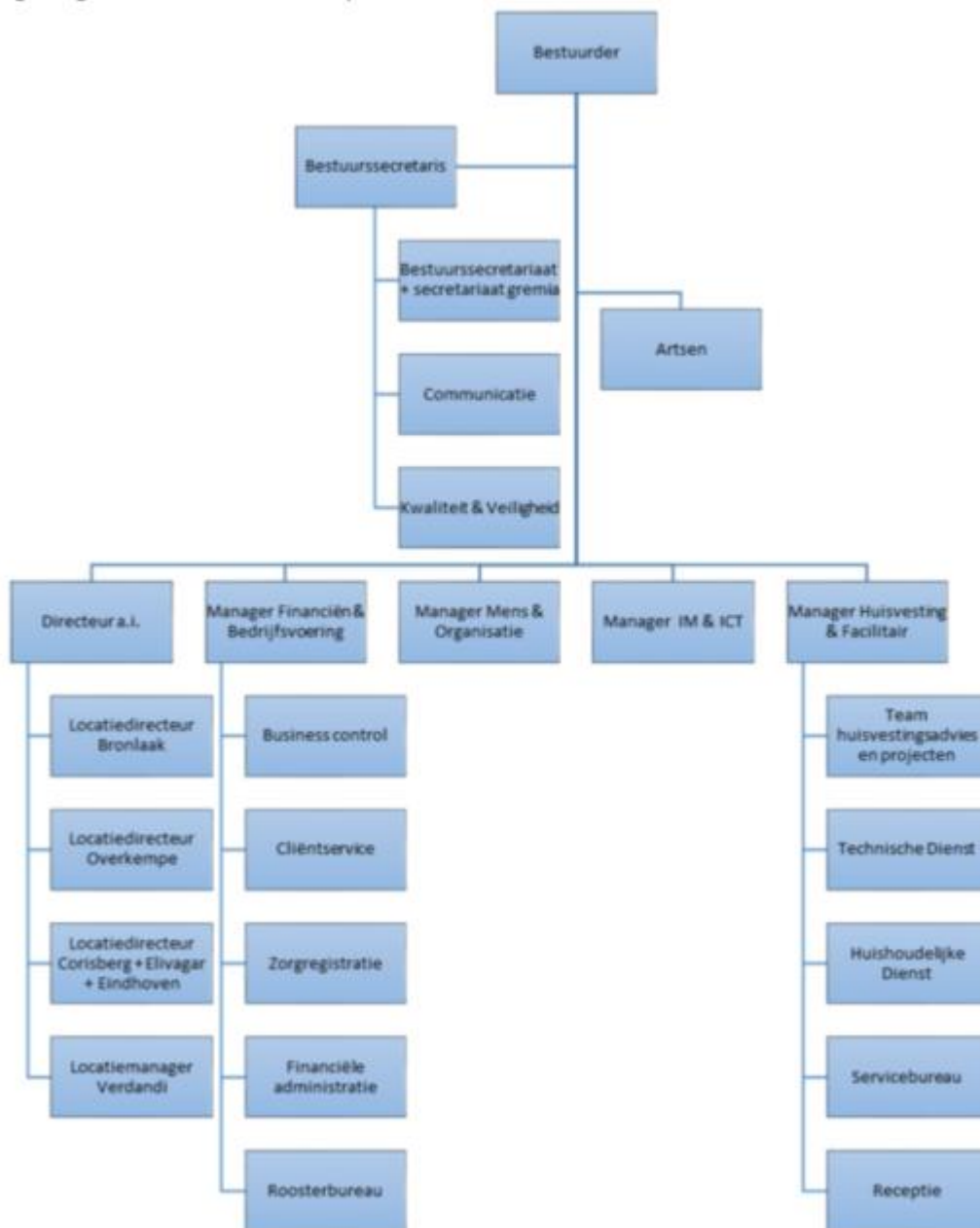
2.1. Algemene identificatiegegevens

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 andere+ vastgoedeigenaren. Het organigram van DS luidt per 31/12/2023:



De bestuurder wordt ondersteund door het Managementteam bestaande uit de drie* locatieverantwoordelijken, de manager Financiën & Bedrijfsvoering, de manager Huisvesting & Facilitair, de manager ICT, de manager M&O en de bestuurssecretaris. Alle locatieverantwoordelijken rapporteren aan de transformatiedirecteur (= directeur Zorg), de rest rapporteert rechtstreeks aan de bestuurder.

DeSeizoenen heeft een Raad van Commissarissen als interne toezichthouder en de spelregels voor samenwerking liggen vast in codes en de statuten & reglementen. DeSeizoenen 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 in de GCR. DeSeizoenen beschikt over reglementen waarin is vastgelegd volgens welke kaders gewerkt wordt. DeSeizoenen beschikt over een Wtza toelating.

*per 1 januari 2024 valt Locatie Verdandi organisatorisch onder locatie Overkempe. In verband met ziekte van de locatieverantwoordelijke is in 2023 Verdandi tijdelijk onder Overkempe gebracht.

2.3. Kerngegevens

2.3.1. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

DeSeizoenen is een zorginstelling in Oost- en Zuid-Nederland met woon- en werkgemeenschappen voor mensen met een verstandelijke beperking, meervoudige handicap en/of gedragsproblematiek. DeSeizoenen 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 bewoners 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 eigenaarschap, met gezond verstand en intuïtie nemen de

Ambitie 2021+



Bewoners komen tot bloei



Ouders / verwanten zijn betrokken



Trotse medewerkers



Een gezonde organisatie

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. Bewoners, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Locatie en locatiemanagement	Aantal intramurale cliënten (gemiddeld in 2023)	Aantal extramurale cliënten (dagbesteding, begeleiding, verzorging en logeren)	Medewerkers (fte) (gemiddeld in 2023)
Bronlaak, Oploo (regio Zuid) <i>Frank Roefs</i>	- 207,79 WLZ Verblijf - 7,76 WLZ VPT - 1,0 WMO Beschermd wonen	54	224,7
Elivagar, Roggel (regio Zuid) <i>Anita Manders</i>	- 35,65 WLZ Verblijf - 1,0 PGB Beschermd wonen	3	38,6
Landgoed Gennep, Eindhoven (regio Zuid) <i>Anita Manders</i>	- 16,19 WLZ Verblijf	10	18,0
De Corisberg, Heerlen (regio Zuid) <i>Anita Manders</i>	- 30,77 WLZ Verblijf	22	37,8
Overkempe, Olst (regio Oost) <i>Dennis Monincx</i>	- 133,38 WLZ Verblijf - 2,0 WLZ VPT	10	155,9
Verdandi (regio Oost) - De Groote Modderkolk (Loenen) - Helios (Zutphen) <i>Dennis Monincx</i>	- 21,45 WLZ Verblijf - 0,08 WLZ VPT - 1,0 WMO Beschermd wonen	22	30,4

2.3.3. Werkgebieden

Zoals in de tabel onder 2.3.2 is vermeld heeft DeSeizoenen werkgebieden in regio Zuid (Heerlen, Roggel en Eindhoven) en Oploo en in regio Oost (Olst, Loenen en Zutphen).

2.4. Samenwerkingsrelaties

DeSeizoenen 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 DeSeizoenen samen met Deventer, Apeldoorn, Brummen, Oss, Gemert-Bakel, Deurne en Land van Cuijk.

In het kader de inkoop van WLZ zorg werkt DeSeizoenen samen met vier zorgkantoren, te weten Zilveren Kruis (Verdandi), Eno (Overkempe), CZ (Gennep en De Corisberg) en VGZ (Bronlaak en Elivagar).

In het kader van de onder aanneming, wordt samengewerkt met Koraalgroep, Thomashuis Helmond, St. Ygdrasil, Pluryn en Zorgverlening PGZ.

DeSeizoenen is hoofdaannemer voor De Witte Hoeve, Planterij de Pimpernel, Equicentrum Sprong Vooruit, Vinea Cura, de Grote Ezel, Tante Sjaan, Theaterwerkplaats De Rode Hoed, Wereldhuis Eindhoven, Bij Tjoonk, Rabauw Craft Beer, Zorgboerderij Op Maat, Nico Veen Zorgverlener, Stichting Actief, Genneper Hoeve, An 't Hoag, Hoeve Hulshof en Sius.

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

De Governancecode zorg wordt gehanteerd bij het besturen van de organisatie. Op de website van DeSeizoenen staat een passage over naleving van de Gedragscode.

Ook onze eigen kernwaarden: gelijkwaardigheid, dienstbaarheid en tegenwoordigheid van geest vormen een leidraad bij de besturing van DeSeizoenen.

3.2. Samenstelling en bezoldiging bestuur

DeSeizoenen wordt bestuurd door één bestuurder. De bestuurder wordt ondersteund door het Managementteam bestaande uit de locatieverantwoordelijken, de manager Financiën & Bedrijfsvoering, de manager Huisvesting & Facilitair, de manager ICT, de manager M&O en de bestuurssecretaris. Alle locatieverantwoordelijken rapporteren aan de transformatiedirecteur (= directeur Zorg), de rest rapporteert rechtstreeks aan de bestuurder. Onder de bestuurder vallen ook de arts verstandelijk gehandicapten (AVG) en de senior gedragskundige.

Voor 2023 is bezoldiging van de bestuurder verhoogd van naar € 155.000 op jaarbasis. 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 onkostenvergoedingen, geen buitenlandse reiskosten gemaakt, geen representatiekosten vergoed gekregen. De volgende declaraties zijn gehonoreerd: diner (€ 48,45) en 1,5 dag intervisie (€ 273,70).

De bestuurder had twee nevenfuncties in 2023: Lid van Raad van Toezicht bij Huis73, Bibliotheek Den Bosch en Lid van de Raad van Toezicht van Farent in Den Bosch.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van commissarissen

Zie separaat uitgebracht verslag van de RvC.

3.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022

De maatschappelijk doelstelling en legitimatie van DeSeizoenen is het bieden van goede zorg aan cliënten:

Vanuit het antroposofische gedachtengoed gaan we uit van bewoners die thuis zijn en zich thuis voelen 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. We zijn in dialoog van bewoners/verwanten over de kwaliteit van leven die wij willen bieden met onze professionals. We leggen afspraken vast, ook over de financiën die daarbij horen.

Het bestuur en de RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van DeSeizoenen: De kernwaarden: gelijkwaardigheid, dienstbaarheid en tegenwoordigheid van geest, vormen

de basis voor ons handelen. Een open cultuur met elkaar aanspreken hoort daarbij. Van fouten wordt geleerd en er is sprake van inspraak, samenspraak en tegenspraak.

De Seizoenen schept randvoorwaarden en waarborgen voor en adequate invloed van belanghebbenden:

DeSeizoenen werkt samen met de medezeggenschapsorganen m.b.t. bewoners, verwanten en medewerkers. Het professionaliseren van de zeggenschap van professionals is voorzien. Het vrijwilligersbeleid wordt verder geprofessionaliseerd. Met de zorgkantoren en gemeenten wordt in het kader van het inkoopproces, transparant gewerkt.

Het bestuur en de RvC zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van DeSeizoenen:

Dit geldt niet alleen voor DeSeizoenen, maar ook voor de daarmee verbonden ondernemingen. Bestuur en RvC hechten aan rolduidelijkheid, zeker in het construct van de BV met een aandeelhouder. Hoe de samenwerking op een goede manier vorm en inhoud te geven, vraagt nog aandacht. In ieder geval moet die recht doen aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een ieder, maar ook de bestuurder voldoende ruimte biedt zijn werk te doen. DeSeizoenen zal bij de eerstvolgende statutenwijziging een voorstel doen de conflictregeling cf. BOZ-model in de statuten te verankeren.

Het bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling:

Het bestuur legt verantwoording af aan de RvC en de AVA. Statutair is vastgelegd voor welke besluiten voorafgaande goedkeuring vereist is van RvC en/of AVA. Verder zijn er afspraken over informatievoorziening. Het bestuur is verantwoordelijk voor zorgvuldige besluitvorming en het beheersen van de risico's. Het bestuur faciliteert contact tussen RvC en medezeggenschapsorganen en medewerkers.

De RvC houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie:

De RvC is dusdanig samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De RvC stellen profielen voor de RvC en de afzonderlijke leden. De honorering voor het RvC-werk wordt vastgesteld door de AVA. De GCR heeft afgezien van het bindend voordrachtsrecht. Toezicht houden gebeurt op basis van een toezichtsvisie. De RvC is ook werkgever van het bestuur en de AVA benoemt het bestuur.

Het bestuur en de RvC ontwikkelen permanent hun professionaliteit en hun deskundigheid:

De RvC voert jaarlijks een gesprek over het functioneren van het bestuur, waarbij ook de persoonlijke ontwikkeling betrokken wordt. Zodat het bestuur vakbekwaam en geschikt is voor de functie.

RvC evalueert elk jaar zijn functioneren en haalt op bij het bestuur. Eens per drie jaar gebeurt dit onder leiding van een externe. De RvC maakt een scholingsprogramma voor RvC resp. individuele leden. DeSeizoenen betaalt deze kosten.

3.4.1. **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.

DeSeizoenen is van mening dat op basis van onder andere de cliënttevredenheidonderzoeken en positief oordeel gerechtvaardigd is dat DeSeizoenen erin slaagt zijn missie waar te maken. Ook van de auditoren van de ISO-audit, de zorgkantoren als ook het Centrum voor Consultatie & Expertise 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.

3.4.2. **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 deze adviseurs serieuze gesprekspartners bij de totstandkoming van beleid. Een beweging is gaande om de medezeggenschapspartners eerder in het beleidsvormingsproces mee te nemen. Ook wordt een opstart gemaakt met het vormgeven van professionele zeggenschap.

Verder is de routemap 'gezonde medezeggenschap' die in 2022 is opgesteld in overleg met de GCR, de RvC en AVA in 2023 gevolgd om een gang naar de Ondernemingskamer - waarbij geen belangenafweging op DS-niveau plaatsvindt - te voorkomen.

DeSeizoenen beschikt over een onafhankelijke externe vertrouwenspersoon waar medewerkers een beroep op kunnen doen. Deze vertrouwenspersoon is in 2023 16 maal benaderd (t.o.v. 5 maal in 2022) door medewerkers van DS. In 2023 was voor de melders regelmatig het thema werkdruk een onderliggende factor in het ervaren van miscommunicatie tussen medewerker en leidinggevende.

DeSeizoenen beschikt over een klokkenluidersregeling die in 2024 zal worden herzien op basis van nieuwe wetgeving.

DeSeizoenen beschikt over een reglement tegenstijdige belangen.

3.4.3. Invloed belanghebbenden

De medezeggenschap van bewoners/vertegenwoordigers is geregeld via de WMCZ. De samenwerking met de GCR is opbouwend en kritisch. Er heeft viermaal een overlegvergadering met de GCR plaatsgehad, waarvan er één in het bijzijn van de RvC. De GCR heeft niet op volle sterkte kunnen werken door het ontbreken van de vertegenwoordiging uit Eindhoven en Heerlen. De GCR heeft viermaal met het bestuur een overlegvergadering gehad. In 2023 was een voorgenomen reglementswijziging aan de orde, waarin het enquêterecht van de LCR exclusief bij de GCR zou worden gelegd. Over de formulering hiervan in het reglement n de voorwaarden, is lange tijd onderhandeld. Eind 2023 is de reglementswijziging ter instemming voorgelegd aan de afzonderlijke LCR'n. Alle LCR'n hebben ingestemd met de reglementswijziging en eerst begin 2024 heeft LCR De Corisberg definitief laten weten niet akkoord te gaan. Daarop is in overleg met RvC en AVA geopteerd voor mediation en dit is aan alle betrokkenen gemeld. Bij het verschijnen van dit jaarverslag, loopt het mediationstraject nog.

De medezeggenschap van medewerkers is geregeld via de WOR. De samenstelling van de OR is in 2023 gewijzigd en de nieuwe OR heeft scholing ontvangen, waarbij het bestuur ook een deel is aangesloten. Door het jaar heen zijn diverse instemmings- en adviesaanvragen behandeld door de OR. Ook de samenwerking met de OR is opbouwend en kritisch. Een keer per zes weken vond een overlegvergadering met de OR plaats en tweemaal in het bijzijn van een delegatie van de RvC.

De Ondernemingsraad heeft in 2023 besloten om in te gaan op het verzoek van de Gemeenschappelijke Cliëntenraad om de mogelijkheden van samenwerking te onderzoeken. Dit zal in 2024 verder gezien worden.

De introductie van de professionele zeggenschap is voorbereid. In 2024 zullen er kwartiermakers worden geworven om mee te denken over de vormgeving van deze zeggenschap binnen DeSeizoenen.

3.4.4. Inrichting governance

Het bestuur en RvC zijn zich bewust van hun eigen rol en verantwoordelijkheid voor de governance van DeSeizoenen. Dit speelt temeer door het feit dat DeSeizoenen een BV is en de AVA en de RvC beide toezichthouden op de bestuurder. Hoe deze samenwerking op een goede manier vorm en inhoud te geven, vraagt nog aandacht. In ieder geval moet die recht doen aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van eenieder, maar ook de bestuurder voldoende ruimte biedt zijn werk te doen.

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

DeSeizoenen heeft een schriftelijke conflictregeling uit 2017. Deze is gedateerd. Bij de eerstvolgende statutenwijziging zal de nieuwe regeling (model BOZ) in de statuten worden opgenomen.

3.4.5. Goed bestuur

Het bestuur richt zich bij zijn taak op het belang van de continuïteit van de antroposofische zorg van DeSeizoenen. Door het faillissement van de rechtsvoorganger van DeSeizoenen is dit belang voelbaar in de organisatie. Er is eind 2021 een meerjarenbeleidsplan 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 het MT, de RvC, de AVA, de OR en de GCR wordt gedeeld. In deze 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 het wekelijkse bestuursoverleg wordt besluiten 'afgetikt'. De MT-verslagen worden gedeeld met de OR en de GCR, zodat ook zij – op basis van besproken issues – onderwerpen kunnen agenderen.

3.4.6. Verantwoord toezicht

Verwezen wordt naar het jaarverslag van de RvC 2023.

3.4.7. Continue ontwikkeling

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

Voor de continue ontwikkeling van de leden van de RvC wordt verwezen naar het jaarverslag van de RvC.

4 | Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

De missie van de DeSeizoenen is eerder in deze rapportage toegelicht, evenals de lange termijn ambities, zoals vastgelegd in het meerjarenbeleid. Voor 2023 kwam daar nog een ambitie bij: het opleveren van een concreet plan van aanpak om DeSeizoenen toekomstbestendig te maken. Gezien deze opgave is de functie van transformatie-operationeel directeur in het leven geroepen om dit plan kracht bij te zetten. Deze directeur, de huidige bestuurder a.i., is op 15 mei aangetreden.

4.2. Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

De operationeel directeur besteedde gelijktijdig aan het bijsturen van de operatie (2022 liep niet in de pas met de begroting) 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). Het plan 'Duurzaam Gezond' werd uitgebracht en goedgekeurd door de RvC en de AVA. Het bevatte zowel korte termijnacties om processen op orde te brengen als ook een meer omvangrijk traject als de toekomstige inzet van anders geschoolden.

4.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2023 is sterk gestuurd op beïnvloeding van het hoge ziekteverzuim (keuze nieuwe arbodienst), het groot aantal vacatures (arbeidsmarktcampagnes die de naamsbekendheid van DeSeizoenen aanzienlijk vergroot hebben) en de grote inzet van PNIL (Personeel Niet In Loondienst), wat geleid heeft tot een beperkt aantal PNIL-tussenpersonen met nieuwe raamcontracten. Daarnaast vroeg de inzet binnen de urennorm aandacht.

Het besturingsmodel is in 2023 beperkt aangepast door de aanstelling van de tijdelijke transformatiedirecteur (zie hierboven). Medio 2023 is een manager Financiën & Bedrijfsvoering (F&BV) aangetreden als opvolger van de Financieel manager die met pensioen ging. Met deze aanstelling van de rechtstreekse aansturing van de business-controllers en de medewerkers cliëntenservice door de bestuurder passé en werden deze medewerkers ondergebracht bij de manager F&BV.

De uitvoering van de in 2022 gesloten huurovereenkomst met de Vastgoed BV vroeg zeker ook aandacht in structuur, proces en voortgang.

In december 2023 heeft Marco Mieras, bestuurder van DeSeizoenen te kennen gegeven in 2024 zijn bestuursfunctie neer te leggen. Dit heeft de RvC opgepakt en is begin 2024 gekomen met een voorstel voor een nieuw besturingsmodel van een 2-hoofdig bestuur vanwege het complexe krachtenveld met veel dynamiek. Dit zal in 2024 verder uitgewerkt worden.

4.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

DeSeizoenen streeft ernaar om met de toepassing van VSRS in continuïteit hoogwaardige, materiële informatie (consistente, nauwkeurige en vergelijkbare informatie) te verstrekken aan belangrijke belanghebbenden, zoals klanten, werknemers, kapitaalverstrekkers, toezichthouders en gemeenschappen, terwijl benchmarking mogelijk wordt gemaakt en uiteindelijk de transitie naar een duurzame economie wordt vergemakkelijkt.

Bij de toepassing van VSRS zijn materialiteit (1) en dubbele materialiteit (2) voor de zorgaanbieder belangrijke uitgangspunten voor publicatie.

In het bestuursverslag is rekening gehouden met de 14 punten vanuit VSRS, deze zijn verwoord op diverse plekken in dit verslag. Dit om de leesbaarheid te vergroten en dubbelingen te voorkomen.

IntraKoop heeft onderzocht in hoeverre DeSeizoenen voldoet aan wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid. Dit onderzoek is begin 2023 afgerond. Dit heeft er o.a. toe geleid dat DeSeizoenen voor de grote locaties gebruik maakt van een Energie Beheer Systeem (EBS) om de verbruiken beter te monitoren. In het jaarplan 2024 is opgenomen dat DS aan de slag gaat met het opzetten van een duurzaamheidsbeleid. Dit zal in afstemming plaatsvinden met de Vastgoed BV.

In 2020 heeft DS aan haar informatieplicht verduurzaming vastgoed voldaan en – voor zo ver mogelijk - opvolging gegeven aan de benoemde maatregelen uit de Erkende Maatregelenlijsten Energiebesparing (EML). Ten aanzien van vastgoed zullen deze maatregelen worden meegenomen in het op te stellen Duurzaam Meerjaren Onderhoudsplan (D)MJOP. Deze worden in 2024 door VGDS opgesteld. Vanaf 1-1-2024 dient wederom aan de informatieplicht te worden voldaan, zij het dat dit deze verplichting nu grotendeels bij de eigenaar ligt. Voor de gebruiker geldt de informatieplicht alleen voor de activiteiten die worden uitgevoerd. Deze informatieplicht heeft betrekking op de 3 locaties van VGDS. Met VGDS is de afspraak gemaakt dat wij de informatie gezamenlijk bij het RVO aanleveren. Hiertoe is opdracht gegeven aan Hellemans Consultancy, die dit namens beide partijen indient. Wij hebben niet voor de deadline aan deze verplichting voldaan, echter heeft Hellemans voor haar klanten de verschillende omgevingsdiensten hierover eind 2023 geïnformeerd.

Vóór 31-12-2024 dient ook een nieuwe EED-audit op onze locaties te worden uitgevoerd en een rapportage te worden opgesteld. Hiervoor is opdracht verstrekt aan Hellemans Consultancy, zodat e.e.a. gecombineerd kan worden met de werkzaamheden rondom de informatieplicht.

4.5. Naleving gedragscodes

Op de website van DeSeizoenen staat een passage over de naleving van de Governance code Zorg.

4.6. Risicoparagraaf

Per kwartaal wordt een nieuwe risicoanalyse gemaakt van de risico's waar DeSeizoenen zich voor gesteld ziet, Dit is gebaseerd op de pijlers van het INK-model: 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

Als prio 2 risico's zijn eind 2023 beschreven:

- ❖ Medezeggenschap cliënten vraagt aandacht voor wat betreft de plaats van het enquêterecht en de volledige bezetting van de GCR.
- ❖ Daad- en executiekracht is bij DeSeizoenen onvoldoende. Met nieuwe afspraken en overlegstructuur/eigenaarschap aanpakken.
- ❖ Hoge ambitie, veel onafgemaakte implementaties: maken keuzes, meer focus, projectmatig werken, professionaliseren implementeren.
- ❖ Hoge druk bij teams in de zorg: investeren in aandacht voor medewerkers/krachtige teams.
- ❖ Arbeidsmarktproblematiek: projectplan 'elk talent telt'.
- ❖ Basiszorg onvoldoende op orde: meer sturing geven op realisatie gestelde doelen, programma grip op zorg.
- ❖ Niet opgenomen maar zeker een risicofactor die toegevoegd moet worden is de kwaliteit van het vastgoed: investeren in onderhoud en vernieuwing. Nakoming van de huurovereenkomst met de Vastgoed BV.

Voor wat betreft frauderisico's is en wordt eraan gewerkt om deze te mitigeren: het proces voor de inzet van PNIL is verbeterd waardoor factuurcontrole verbeterd werd omdat er controle plaatsvindt tussen de factuur en het geautoriseerde rooster. In het inkoop- en betalingsproces is er een te ruime toekenning van rechten en geen functiescheiding tussen goedkeuren van facturen en muteren van crediteurenstamgegevens: dit wordt meegenomen in het verbetertraject inkoopfunctie. De rechten van Spend Cloud sluiten niet aan bij de procuratieregeling: dit wordt in 2024 opgepakt.

De gesignaleerde onvolkomenheden in de managementletter van de accountant, wordt gemonitord en opgelost. Elke vergadering van de auditcommissie worden de vorderingen gepeild.

4.7. Toekomstparagraaf

Wij als DeSeizoenen zien ons geconfronteerd met een stapeling van negatieve financiële ontwikkelingen. Deze zijn ontstaan als gevolg een hoog ziekteverzuim, een hoge PNIL-inzet, stijgende CAO-lasten die niet volledig gedekt worden door stijging van de zorgtarieven, een stijging van de bedrijfskosten en een daling van tarieven m.n. in de Wlz-zorg. Daarnaast zijn er alarmerende berichten over demografische ontwikkelingen en de beschikbaarheid van het zorgpersoneel.

DeSeizoenen was redelijk in zichzelf gekeerd en dit heeft ertoe geleid dat DeSeizoenen niet voldoende wendbaar is om veranderingen aan te zien komen en daar tijdig op in te spelen. De aanpak op basis van 'Duurzaam Gezond' is er om acute problemen aan te pakken en te investeren in de toekomst, maar vooral om een wendbare en slagvaardige organisatie te worden die vanuit visie en een heldere blik op de toekomst proactief werkt. Dit in combinatie met 'Duurzaam grip op zorg' en het werken aan de basis op orde vanuit een inspirerende leiderschapsstijl werken we aan het versterken van de krachtige teams, waar in de toekomst nog meer anders geschoolden, het netwerk en vrijwilligers kunnen worden ingezet voor de kwaliteit van leven van onze bewoners. Dat zal de nieuwe werkelijkheid zijn en daarop moeten we voorbereid zijn.

Zoals – wederom - in het ISO-auditrapport naar voren kwam, heeft DeSeizoenen 'goud in handen' met het antroposofische gedachtengoed. Het antroposofische gedachtengoed en de bijzondere (ligging van de) locaties maakt DeSeizoenen uniek. De uitdaging is om dit overdraagbaar te maken en te borgen als fundament van waaruit verder gebouwd wordt. En daarvoor is de Camino ontwikkeld om alle medewerkers te trainen en te faciliteren.

5 | Bedrijfsvoering

5.1 Interne beheersing van processen en procedures

Er is nog aandacht nodig voor interne beheersing van zorg- en registratieprocessen binnen DeSeizoenen. Deze constatering en mede ingegeven door resultaten van audits en IGJ-bezoek hebben ons doen besluiten op het op brengen van de basis. Met het programma 'Duurzaam grip op zorg' zullen alle zorgprocessen beschreven worden op een handzame wijze en vastgelegd worden in het nieuwe documentbeheersysteem.

5.2 Cultuur en gedrag

In 2023 is in het kader van de bijsturing, maar ook in kader van de zorgdossiers op orde, aangestuurd op afspraak = afspraak en eigenaarschap tonen. 'Elkaar aanspreken op' is een vervolg daarop. Het blijft een punt van aandacht gemaakte afspraken worden nageleefd en – als dit niet mogelijk is – bericht volgt aan de opdrachtgever – dat de gemaakte afspraak niet kan worden nagekomen.

Het investeren in krachtige teams is een onderdeel van Duurzaam Gezond. Wil in teams kracht ontwikkelen dan dient dat team om zijn minst op orde te zijn. Gewerkt wordt aan de randvoorwaarden om de teams in kracht te zetten o.a. door een goed gebruiksvriendelijk roostersysteem, dat eenvoudig en flexibel te bedienen is.

Krachtige teams hebben ook leidinggevendenden nodig is goed uitgerust zijn om op inspirerende wijze leiding te geven en gevoel van nabijheid te geven. En voorbeeldgedrag te tonen. De voorbereiding voor de leiderschapsontwikkeling staat op de rol voor 2024.

5.3 Kwaliteitsbeheersing

De jaarlijks uitgevoerde systeemevaluatie naar de werking van het kwaliteitssysteem geeft inzicht in de effectiviteit van de gebruikte werkwijzen en instrumenten en eventuele verbeteringen die nodig zijn. Elk kwartaal wordt een kwartaalrapportage opgemaakt met een duidelijk beeld van de voortgang op de signaleerde verbeterpunten. Deze komen voort uit interne en externe audits, prisma onderzoeken na incidenten of calamiteiten of bezoeken van de IGJ.

Naar aanleiding van een onaangekondigd IGJ-bezoek in februari 2023, lag er een opdracht tot het op orde brengen van de zorgdossiers inclusief de vastlegging van Wzd-maatregelen. Deze opdracht is eind 2023 nog niet ingelost, maar aan de IGJ is toegezegd dat de deadline van 1 mei 2024 gehaald wordt.

5.4 Informatievoorziening in- en extern

Door middel van een digitaal Trefpunt (intranet) kan DeSeizoenen digitaal communiceren met alle (groepen) medewerkers. Het bereik van Trefpunt is nog te klein. Met name bij zorgprofessionals blijft dit achter. Via leidinggevendenden wordt getracht het bereik te vergroten.

Op het gebied van de arbeidsmarktcommunicatie zijn flinke stappen gezet. Een online arbeidsmarktcampagne werd gelanceerd. Dit had goede resultaten: op alle fronten scoort DeSeizoenen boven de benchmark (klikken op banners op externe websites, Facebook en Instagram en ook via trefwoorden op google search kwamen mensen bij DeSeizoenen uit).

Voor het overige is DeSeizoenen nog vrij bescheiden, terwijl we genoeg hebben om te laten zien in onze woon-werkgemeenschappen. Hier werken we aan (sociale mediateams op locatie, aantrekken communicatiemedewerker, etc.).

5.5 Automatisering

De afdeling IM&ICT kampte in 2023 met een forse onderbezetting door vacatures/ziekte. In 2023 is gewerkt aan de refresh van het netwerk, de uitfasering en vervanging van het roostersysteem Monaco, verdere ontwikkeling van de zorgsignalering (beleid en inzet van veilige apparatuur en het verder ontwikkelen van het beheer en digitalisering van het medicatieproces, mede naar aanleiding van het inspectiebezoek IGJ).

6.Financieel beleid

Het resultaat van DeSeizoenen over 2023 bedraagt € 0,7 miljoen positief (2022: € 0,3 miljoen negatief). De opbrengsten (m.n. Wlz) zijn in 2023 gestegen ten opzichte van 2022 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 2023* hierna.

6.1 Balans & resultatenrekening

Hier worden de balans ultimo 2023 en de verlies & winstrekening 2023 van DeSeizoenen weergegeven en toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting op de jaarrekening verwijzen wij u naar de Jaarrekening 2023.

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023			
(na resultaatbestemming)			
	Ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		822.778	716.137
Machines en installaties		267.613	259.156
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.260.149	1.678.726
		3.350.540	2.654.019
Vlottende activa			
Vorraden	2		
Gereed product en handelsgoederen		201.507	198.501
		201.507	198.501
Vorderingen	3		
Op handelsdebiteuren		497.017	225.475
Op groepsmaatschappijen		276	0
Overige vorderingen		1.092.974	1.401.610
Overlopende activa		0	169.541
		1.590.267	1.796.626
Liquide middelen	4	10.909.763	9.741.799
Totaal activa		16.052.077	14.390.945

Pagina 1

	Ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	8		
Gestort en opgevraagd kapitaal		18.000	18.000
Bestemmingsfonds		5.786.304	5.078.012
		5.804.304	5.096.012
Voorzieningen	9		
Overige		716.512	552.295
		716.512	552.295
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	11		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.395.110	1.371.266
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.788.060	1.557.052
Schulden terzake van pensioenen		873.919	826.183
Overige schulden		286.325	506.192
Overige passiva		5.187.847	4.481.946
		9.531.260	8.742.638
Totaal passiva		16.052.077	14.390.945

Materiële vaste activa

In 2023 is door DeSeizoenen voor € 1,36 miljoen geïnvesteerd. Op de totale activa is in 2023 € 0,65 miljoen afgeschreven. De boekwaarde van de materiële vaste activa op balansdatum bedraagt € 3,35 miljoen.

Vlottende Activa

De voorraden betreffen de voorraden van de werkgebieden en bedragen eind 2023 € 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 € 0,91 miljoen. Dit betreft een vordering op de Zorgkantoren met betrekking tot het jaar 2023. Deze positie zal verrekend worden met de bevoorschotting voor 2024.

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 € 10,9 miljoen aan liquide middelen (2022: € 9,7 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 € 49.000 aanwezig.

Kasstroom overzicht

Het kasstromen overzicht laat een positief resultaat zien van € 1,2 miljoen in 2023. Dit resultaat wordt m.n. verklaard door het gerealiseerde resultaat (+ afschrijvingen).

Eigen vermogen

Door het positief resultaat van € 0,6 miljoen over 2023 neemt het eigen vermogen toe van € 5,1 miljoen naar € 5,8 miljoen. Dit resulteert in een solvabiliteitspercentage (balansratio) van 36,2% van het totaal vermogen van DeSeizoenen. Ten opzichte van de zorgomzet geeft dit een buffer van 9,8% (2022: 9,3%

weerstandsvermogen). Streven is deze buffer te versterken tot 15%. De liquiditeitsratio bedraagt 1,33 per eind 2023.

Voorzieningen

Er is een voorziening getroffen voor uit te betalen jubilea vergoedingen 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 2023 € 0,51 miljoen. De reservering egalisatie huurlasten was eind 2023 € 0,20 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 (€ 9,5 miljoen) bestaan uit een aantal posten zoals crediteuren, aan personeel gerelateerde verplichtingen (vakantietoeslag, verlofverplichtingen) en overige schulden.

6.2 Financieel resultaat 2023

	Ref.	2023	2022
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Wet langdurige zorg		57.106.649	51.442.281
Wlz-zorg gerelateerde corona compensatie		0	1.210.617
Opbrengsten jeugdwet		12.207	12.764
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		73.468	74.327
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		605.988	547.220
		57.798.312	53.287.208
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17	614.100	449.144
Netto omzet		58.412.412	53.736.352
Overige bedrijfsopbrengsten	20	846.627	873.084
Som der bedrijfsopbrengsten		59.259.039	54.609.436
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22	5.188.451	5.556.276
Lonen en salarissen	23	29.079.257	28.048.599
Sociale lasten	24	5.131.949	4.903.751
Pensioenlasten	25	2.450.049	2.467.628
Afschrijvingen op materiële vaste activa	26	649.179	519.007
Overige bedrijfskosten	29	15.824.067	13.491.090
Som der bedrijfslasten		58.322.951	54.986.350
BEDRIJFSRESULTAAT		936.087	-376.914
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31	154	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	33	0	-36.898
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		936.241	-413.812
Belastingen	34	227.949	-97.689
RESULTAAT NA BELASTINGEN		708.292	-316.123
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2023	2022
		€	€
Bestemmingsfonds		708.292	-316.123
		708.292	-316.123

Het financieel resultaat over het jaar 2023 is uitgekomen op € 708.000 positief en ligt daarmee hoger dan het resultaat over 2022 (€ 316.000 negatief). Het resultaat is hoger uitgekomen door per saldo een hogere omzet en hogere kosten uitbesteed werk (PNILD), hogere personeelskosten en hogere bedrijfskosten verhoudingsgewijs dan in 2022.

Opbrengsten

De opbrengsten beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn in 2023 hoger dan in 2022.

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2023	2022	Vershil
Wet langdurige zorg	57.106.649	52.652.898	8,5%
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	73.468	74.327	-1,2%
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	605.988	547.220	10,7%
Opbrengsten Jeugdwet	12.207	12.764	-4,4%
Totaal	<u>57.798.312</u>	<u>53.287.208</u>	8,5%
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			
WMO	<u>267.694</u>	<u>244.275</u>	9,6%

Dit komt met name omdat de tarieven van VG7 zijn verhoogd door de Nza. Naast deze tariefsverhoging is er meer aandacht voor her-indicaties en wordt - waar nodig - een meerzorg aanvraag gedaan. Zo zorgen we voor een goede balans tussen zorgvraag van onze bewoner en de inkomsten die nodig zijn om deze zorg te bieden.

Afgelopen jaar is er ook aandacht geweest voor de bezetting binnen De Seizoenen, dit resulteert in een lichte groei, ultimo 2023 zijn er 439 bewoners.

De grootste groep bewoners (437) wordt gefinancierd door de Wlz.

In de Wlz zijn 162.119 dagen gefactureerd, waarvan 158.742 ZZP en 3.377 VPT voor zorg aan bewoners, in 2022 waren dit er totaal 158.838. Binnen de Seizoenen hebben we 2 bewoners die gefinancierd worden door de Wmo, voor deze bewoners is samen 426 dagen gefactureerd in 2023 (2022: 365).

In 2023 zijn de toeslagen voor extreme zorgzwaarte uitgekomen op € 4.138.900, ten opzichte van € 3.192.700 in 2022.

Personeel

De personeelskosten zijn in 2023 uitgekomen op € 36,7 miljoen ten opzichte van € 35,4 miljoen in 2022. De stijging komt voornamelijk door loonstijgingen en hogere sociale lasten. Verder zien we een kleine afname van personeel niet in loondienst van € 5,3 miljoen in 2022 naar € 5,0 miljoen over 2023. Deze post is opgenomen onder kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.

Het aantal medewerkers op contract (excl. stagiaires) ultimo 2023 is gestegen naar 872 medewerkers (590,7 fte). Aan het einde van 2022 waren dit 851 medewerkers (excl. stagiaires), die gezamenlijk 582,7 fte vormden.

Gemiddeld hebben we in 2023 588,8 fte (vast 581,2 fte, oproep 7,6 fte) ingezet (2022: 597,5 fte waarvan vast 590,6 fte en oproep 6,9 fte). Naast deze inzet is er voor 37 fte aan PNIL ingezet.

De inzet van PNIL laat een dalende trend zien. Ultimo 2023 is 8,2% van de inzet vervuld door PNIL (2022: 11,2%).

Het instroompercentage in 2023 bedroeg 20,2% (2022: 16,5%) en het uitstroompercentage 17,9% (2022: 18,2%).

Het ziekteverzuimpercentage was gemiddeld 9,5% in 2023 ten opzichte van 10,3% een jaar eerder. Begroot was een verzuimpercentage van 6,5%.

In 2023 is geïnvesteerd in opleiding van medewerkers met een omvang van € 330.000 (2022; 494.000) (exclusief verletkosten).

Materiële kosten

Bedrijfskosten heeft een omvang van € 15,9 miljoen ten opzichte van € 13,5 miljoen in 2022. De toename wordt m.n. veroorzaakt door stijging huur en energiekosten.

6.3 Begroting 2024

De opbrengsten voor 2024 zijn begroot op € 61,9 miljoen. Hiervan is € 60,7 miljoen afkomstig uit de Wlz en de overige € 1,2 miljoen uit Wmo/PGB en overige inkomsten. De personeelskosten zijn begroot op € 40,3 miljoen, personeel niet in loondienst € 3,2 miljoen en de overige bedrijfskosten (inclusief afschrijvingen) op € 16,9 miljoen. In deze kosten zit € 0,5 miljoen (€ 0,4 miljoen VVO in kapitaalslastenexploitatie, € 0,1 miljoen vanuit zorgexploitatie) opgenomen voor de in paragraaf 4.6 opgenomen transformatie van de besturing van DeSeizoenen en een transformatie van het zorgproces. Het resultaat voor 2024 is begroot op € 1,56 miljoen.

Voor de daadwerkelijke ontwikkeling van de belangrijke aangelegenheden in 2023 wordt verwezen naar paragraaf 4 voor de belangrijke ontwikkelingen in 2024 in het bestuursverslag.