

Jaarverantwoording 2024

Klaar voor de toekomst van de
ouderenzorg

Uitgiftedatum	27 mei 2025
Titel	Jaarverantwoording 2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 1 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

1. Jaarverslag

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 2 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

1a. Bestuursverslag

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 3 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Inhoud

Inleiding	5
1.0 Profiel van de organisatie.....	6
1.1 Algemene identificatiegegevens	6
1.2 Structuur van de organisatie, missie & visie en kernwaarden	7
1.3 Kerngegevens	11
1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	11
1.3.2 Zorgproductie, bedrijfsopbrengsten en inzet personeel	14
1.3.3 Werkgebied	14
1.4 Samenwerkingsrelaties	15
2. Bestuur, Toezicht, Medezeggenschap, Vertrouwenspersoon	18
2.1. Normen voor goed bestuur	18
2.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur	19
2.3 Medezeggenschap	21
2.4 Vertrouwenspersoon	23
3. Algemeen beleid	26
3.1. Ontwikkelingen 2024	26
3.2. Klantprestaties.....	30
3.3. Medewerkerprestaties	31
4. Risicobeheersing.....	33
5. Toekomstparagraaf.....	34
6. Bedrijfsvoering	35
Bijlage 1a: Organogram	37
Bijlage 1b Verslag raad van toezicht 2024	38
Bijlage 1c Nevenfuncties raad van toezicht	43

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 4 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Inleiding

Beste collega's, leden van de medezeggenschapsraden, leden van de raad van toezicht en andere belangstellenden,

Voor u ligt het jaarverslag 2024 van Zorggroep Drenthe.

Het was een intens en bewogen jaar. Een jaar waarin we als organisatie zijn geconfronteerd met forse financiële uitdagingen, een hoog ziekteverzuim en de noodzaak om keuzes te maken. Tegelijkertijd was het ook een jaar waarin we samen de schouders eronder hebben gezet om de kwaliteit en continuïteit van zorg te waarborgen voor onze bewoners en cliënten in onze woonzorglocaties, de wijkzorg en binnen de extramurale huishoudelijke ondersteuning.

De personele lasten liepen in 2024 op tot boven het sectorgemiddelde. Daarbij was de inzet van extern personeel (PNIL) tot en met september aanzienlijk hoger dan begroot. Deze situatie legde niet alleen druk op de begroting, maar vroeg ook veel van onze vaste medewerkers, die zich dag in dag uit zijn blijven inzetten met betrokkenheid en toewijding.

Tegelijkertijd zijn er belangrijke stappen vooruit gezet. Zo is in april 2024 het meerjarenbeleidsplan 2024–2030 vastgesteld, dat tot stand kwam met input van een groot en gemêleerd gezelschap uit de hele organisatie. Dit plan bevat onze vernieuwde visie en missie en richt zich op vijf strategische thema's: Waardevolle zorg, netwerkzorg, werkgeluk, innovatie en duurzaamheid. Daarmee is een stevige inhoudelijke koers bepaald. Enkele maanden na de lancering is besloten om pas op de plaats te maken in de uitvoering van het meerjarenbeleidsplan, omdat het in de komende periode noodzakelijk is om eerst de focus te leggen op financieel herstel en het op orde brengen van de basis.

In het verlengde daarvan is een veranderplan opgesteld dat ons in 2025 moet helpen om financieel en organisatorisch weer gezond te worden. Dit plan richt zich op focus, vereenvoudiging en versterking van het primaire proces, met een duidelijke ambitie: een toekomstbestendige organisatie.

2024 was ook het jaar waarin de voorzitter van de raad van bestuur met genoeg een collegelid mocht verwelkomen. De samenwerking binnen het collegiale bestuur is in korte tijd constructief en complementair gebleken. Een waardevolle toevoeging in een periode waarin stevige besluiten noodzakelijk zijn.

Kortom, 2024 was een jaar van scherpe inzichten, noodzakelijke beslissingen en hernieuwde koersbepaling. Maar bovenal was het een jaar waarin medewerkers opnieuw hebben laten zien waar Zorggroep Drenthe voor staat: zorg op *jouw* manier.

Via deze weg wil ik alle medewerkers, vrijwilligers, bewoners, cliënten en naasten bedanken voor hun inzet, betrokkenheid en veerkracht in het afgelopen jaar. We kijken met vertrouwen vooruit naar 2025, waarin we met elkaar blijven bouwen aan een stabiele, mensgerichte en toekomstbestendige zorg.

Ik wens jullie veel plezier bij het lezen.

Gerben Krewinkel
Voorzitter raad van bestuur.

1.0 Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon	Stichting Zorggroep Drenthe
Adres	Industrieweg 15
Postcode	9402 NP
Plaats	Assen
Telefoonnummer	0592-331232
Kamer van Koophandel	04087125
Email	info@zorggroepdrenthe.nl
Internet	http://www.zorggroepdrenthe.nl

Wet Langdurige Zorg (Wlz)-functies

Functie	Ja/Nee
Verblijf inclusief behandeling	Ja
Verblijf exclusief behandeling	Ja
Extramurale behandeling ¹	Ja

Zorgverzekeringsweg (Zvw)-prestaties

Prestatie	Ja/Nee
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Ja
Begeleiding	Ja
Advies, instructie en voorlichting	Ja

Wmo²-prestatie geleverd

Prestatie	Ja/Nee
Huishoudelijke verzorging	Ja
Begeleiding	Ja
Dagverzorging	Ja
Logeren	Ja
Beschermd wonen	Nee

¹ Het gaat hierbij om zowel het Modulair Pakket Thuis (MPT) als het Volledig Pakket Thuis (VPT).

² Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo).

Doelgroepen cliënten Wlz-zorg

Doelgroep	Ja/Nee
Somatische aandoening of beperking	Ja
Psychogeriatrische aandoening of beperking	Ja
Psychiatrische aandoening	Ja ³
Lichamelijke handicap	Nee
Verstandelijke handicap	Nee
Zintuigelijke handicap	Nee
Communicatieve stoornis	Nee
Psychosociale problemen	Nee

1.2 Structuur van de organisatie, missie & visie en kernwaarden

De organisatie

Zorggroep Drenthe is een toegewijd partner op het gebied van ouderen- en thuiszorg in Drenthe en hanteert het raad van toezicht model. Zorggroep Drenthe kent een tweehoofdige raad van bestuur. Gerben Krewinkel is voorzitter van de raad van bestuur. Kees Donkervoort is lid van de raad van bestuur. De raad van toezicht bestaat uit vijf onafhankelijke leden en houdt toezicht op de raad van bestuur en het functioneren van de organisatie.

De raad van toezicht heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De raad van toezicht ondersteunt de raad van bestuur met advies en biedt ruimte voor overleg en sparring. Daarnaast kan de raad van toezicht op eigen initiatief advies uitbrengen aan de raad van bestuur, indien dit wenselijk wordt geacht vanuit hun toezichthoudende en adviserende rol. Tevens vervult de raad van toezicht de werkgeversfunctie voor de raad van bestuur.

Structuur van de organisatie

Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening in zes locaties en in een appartementencomplex waarin ook een Zorghotel is gevestigd in de provincie Drenthe. Daarnaast heeft Zorggroep Drenthe een Centraal Bureau in Assen. Er wordt zorg geboden binnen de Wlz, Zvw en Wmo. Zes van de acht gebouwen zijn in eigendom van Zorggroep Drenthe.

De juridische structuur is een stichtingsvorm. In dit jaardocument wordt verslag gedaan van de werkzaamheden van Stichting Zorggroep Drenthe, waarbij de taal van de organisatie, 'Zorggroep Drenthe', wordt gehanteerd.

³ Op basis van veranderende wet- en regelgeving is een beperkt aantal cliënten met een Wlz-indicatie GGZ Wonen woonachtig in één van de Wlz-locaties.

Klaar voor de toekomst

Het landschap van de ouderenzorg ontwikkelt zich de komende jaren snel. In Drenthe is sprake van een dubbele vergrijzing en ontgroening. Dat betekent meer ouderen die zorg nodig hebben met minder zorgmedewerkers. Tegelijkertijd neemt het aantal mantelzorgers af en neemt de kwetsbaarheid van onze ouderen toe mede ook omdat zij steeds langer thuis wonen. Dit betekent dat er nú stappen moeten worden gezet om klaar te zijn voor de toekomst van de ouderenzorg. De norm 'zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan' vanuit het WOZO-programma van de overheid, is hierbij uitgangspunt. Binnen deze veranderingen in de ouderenzorg blijft onze missie leidend.

Zorggroep Drenthe positioneert zich de komende beleidsperiode (2024-2030) als koploper in de transitie van de ouderenzorg, zoals dit jaar vastgelegd in het meerjarenbeleidsplan. Er wordt gebouwd aan een stevig fundament voor de zorg van morgen, waarbij vijf strategische thema's centraal staan: Waardevolle zorg, Werkgeluk, Innovatie, Netwerkgorg en Duurzaamheid. Deze thema's zijn met elkaar verweven en versterken elkaar. Innovatie draagt bij aan werkplezier en beter passende zorg, en werkgeluk vergroot op zijn beurt de kwaliteit van zorg.

Om goede zorg te blijven leveren wordt actief gezocht naar samenwerking in de regio en nemen we een leidende rol in de ouderenzorgketen. Verandering wordt niet gezien als iets wat 'moet', maar als iets wat energie geeft. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden, inzet van technologie en een open houding van medewerkers.

Duurzaamheid blijft daarbij een belangrijk speerpunt. We bouwen voort op wat al is ingezet en hierin wordt verantwoordelijkheid genomen, mede in lijn met de verwachtingen van onze medewerkers en de samenleving.

Onze vernieuwde missie, kernwaarden en slogan Zorg op *jouw* manier geven richting aan deze koers en maken duidelijk waar wij als organisatie voor staan – voor de cliënt en de zorgprofessional.

Missie

Onze bewoners en cliënten kunnen hun leven voortzetten op de manier zoals zij dat wensen. Dat doen wij door samen met het (ondersteunende) zorgnetwerk rond de bewoner en cliënt waardevolle zorg te bieden.

Visie

In 2030 wordt Zorggroep Drenthe gezien als koploper in de noodzakelijke transitie van de ouderenzorg.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Kernwaarden

Wij hebben de kernwaarden van onze organisatie geformuleerd. Deze waarden laten zien wat onze cultuur is en zijn als een kompas voor onze organisatie. Ze geven ons richting en focus in onze dagelijkse werkzaamheden. Wij willen ons daarnaast als organisatie herkenbaar en onderscheidend in de markt neerzetten naar onze (toekomstige) bewoners, cliënten en medewerkers.

Uniek

Wij hebben allen onze unieke persoonlijkheid, vaardigheden en talenten. Daarmee onderscheidt iedere medewerker zich in zijn, haar of diens bijdrage aan de organisatie én aan de persoonsgerichte zorg voor onze bewoners en cliënten; want onze bewoner en cliënt is óók uniek. Wij respecteren de eigenheid van elke collega, bewoner en cliënt.

Verbindend

Wij zijn open, begripvol en handelen met compassie (wat leidt tot betere relaties). Wij staan in verbinding met elkaar, met bewoners en cliënten – en hun naasten -, vrijwilligers, mantelzorgers en andere (zorg)aanbieders. Door binnen ons zorgnetwerk de krachten te bundelen en expertise te benutten, werken we continu aan de verbetering van zorg en dienstverlening.

Respectvol

Wij gaan integer, waardig en begripvol met elkaar om. Zo gaan wij ook om met onze bewoners, cliënten en alle betrokkenen. Respect voor elkaar vormt de basis voor een waardige zorg- en werkomgeving.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

STICHTING ZORGGROEP DRENTHE

Locaties

Stichting Zorggroep Drenthe kent de volgende locaties:

- De Noorderkroon in Roden
- De Wenning in Rolde
- Spectrum in Beilen
- Symphonie in Eelde
- Mozaiek in Zuidlaren
- De Vijverhof in Assen
- Messchenstaete (Zorghotel) in Assen
- Centraal Bureau in Assen

Zorggroep Drenthe kent een hiërarchische organisatiestructuur en sinds het eind van 2024, door het laten vervallen van de functie directeur zorg, met korte lijnen tussen de raad van bestuur en de hoofden intra- en extramuraal. Binnen deze structuur worden strategische keuzes gemaakt door de raad van bestuur, in afstemming met het managementteam en ondersteund door o.a. de bestuurssecretaris. De dagelijkse aansturing van locaties vindt plaats via hoofden intramuraal. Deze structuur zorgt voor heldere besluitvorming en een duidelijke taakverdeling, waardoor de organisatie beheersbaar blijft en slagvaardig kan opereren binnen een continu veranderende omgeving. Daarnaast heeft Zorggroep Drenthe een eigen behandeldienst, die wordt ingezet bij cliënten met een indicatie voor behandeling op locaties Symphonie, Mozaiek, Spectrum, De Vijverhof en voor de ELV in het Zorghotel.

Behandeldienst

De behandeldienst van Zorggroep Drenthe bestaat uit diverse professionals, waaronder;

- Hoofd behandeldienst
- Specialisten ouderengeneeskunde
- Basis-/huisartsen
- Physician Assistants
- Verpleegkundig specialisten
- Verpleegkundig consulent wondzorg
- Coaches dementie en onbegrepen gedrag
- Orthopedagoog/gedragswetenschapper (ZZP)
- Medisch secretaresses
- Fysiotherapeuten
- Geriatrie fysiotherapeuten
- Ergotherapeuten
- Logopedist (in onder aanneming)
- Diëtisten
- Psychologen
- Medisch maatschappelijk werker
- Geestelijke verzorgende
- Muziekagoog
- Tandartsen (in onder aanneming)

De behandeldienst wordt ingezet bij cliënten met een indicatie Wlz met behandeling op de eerdergenoemde locaties. De behandeldienst wordt aangestuurd door het hoofd behandeldienst.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 10 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Wijkverpleging

Stichting Zorggroep Drenthe biedt extramurale zorg- en dienstverlening in het kader van de Zvw geboden in de gemeenten: Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld en Tynaarlo. Hiernaast wordt Wlz-zorg in de thuissituatie geboden. De aansturing van deze zorg- en dienstverlening is belegd bij de hoofden extramuraal.

Extramurale Huishoudelijke Ondersteuning (EHO)

De zorg- en dienstverlening in het kader van de Wmo wordt geboden in de gemeenten: Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld en Tynaarlo. De aansturing van deze zorg- en dienstverlening berust bij de hoofden extramuraal.

Ondersteunende diensten

De ondersteunende diensten van Zorggroep Drenthe zijn georganiseerd in het Centraal Bureau binnen Stichting Zorggroep Drenthe. De directeur Finance, control & techniek is verantwoordelijk voor het Personeelsplanbureau, Zorgservicebureau, Financiën & Control, Bouw, Ondersteuning en Techniek, Informatiemanagement & ICT en het Service Bedrijf. De directeur Mens, organisatie en innovatie (MOI) is verantwoordelijk voor de afdeling HR, de afdeling Innovatie, de functionaris gegevensbescherming en het Opleidingscentrum. De bestuurssecretaris is belast met de aansturing van het Kwaliteitsbureau, het Bestuurssecretariaat, Marketing & Communicatie, de onafhankelijk klachtenfunctionaris, de ambtelijk secretarissen van de medezeggenschapsorganen, de adviseur facilitaire dienstverlening en de coördinator BHV.

Een organogram van Stichting Zorggroep Drenthe is opgenomen in bijlage 1.

1.3 Kerngegevens

1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Soort organisatie

Locatie:

- Verzorging en verpleging;
- Begeleiding;
- Tijdelijk verblijf;
- Behandeling.

Extramurale zorg- en dienstverlening:

- Verzorging en verpleging;
- Specialistische verpleging;
- Begeleiding;
- Advies, instructie en voorlichting;
- Huishoudelijke hulp.

Erkende zorgfuncties

Huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf zijn erkende zorgfuncties die bij Zorggroep Drenthe worden geboden.

Intramurale zorg

Binnen onze locaties wordt zorg geboden aan cliënten met complexe zorgvragen waarvoor meer uitgebreide zorg of verpleging nodig is. Het kan dan gaan om cliënten met lichamelijke problemen en beperkingen; somatische (SOM) zorg. Een andere groep

cliënten wordt bij het stijgen van de leeftijd geconfronteerd met geestelijke achteruitgang of dementie. Dan is er psychogeriatrische (PG) zorg nodig. In alle gevallen gaat het om bewoners en cliënten voor wie het niet mogelijk is zelfstandig te blijven wonen, bijvoorbeeld als er continu toezicht nodig is, omdat er geregeld zorg op afroep nodig is of omdat er zoveel zorg nodig is dat dit thuis niet meer te regelen valt. Hieronder valt zorg aan ouderen met een indicatie voor huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en verblijf.

Bij verpleeghuiszorg is de specialist ouderengeneeskunde de medisch verantwoordelijke. Ook kunnen verschillende paramedici c.q. disciplines, zoals een psycholoog en medisch maatschappelijk werk bij de zorgverlening betrokken worden. Er vindt multidisciplinaire afstemming plaats om in overleg met de cliënt goede afspraken te maken over de benodigde behandeling, verzorging en begeleiding.

Naast permanent verblijf biedt Zorggroep Drenthe Eerstelijns verblijf (ELV)⁴. Hiervan kan een cliënt gebruik maken als hij om medische redenen tijdelijk niet thuis kan wonen. Doel van dit verblijf is dat de cliënt zelfstandig kan blijven wonen.

Wijkverpleging

Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening aan huis in de ruimste zin van het woord. Het kan bestaan uit persoonlijke verzorging en verpleging, huishoudelijke verzorging, individuele begeleiding, specialistische verpleging, hulp bij dementie in de thuissituatie en personenalarmering.

Door specialistische verpleging in te zetten kunnen cliënten die complexe zorg nodig hebben, in hun eigen omgeving verpleegd worden. De wens van velen om opname in bijvoorbeeld een ziekenhuis te voorkomen of te verkorten wordt hierdoor vervuld. Aangezien ouderen langer in hun eigen huis blijven wonen, worden we regelmatig geconfronteerd met PG-cliënten in de thuissituatie. Om meer aandacht te hebben voor deze problematiek heeft Zorggroep Drenthe een tweetal casemanagers dementie voor thuiszorgcliënten.

De indicatie voor wijkzorg wordt gesteld door de wijkverpleegkundige. Door de verandering van het zorglandschap zagen we in 2023 een toename van meer complexe zorg in de wijk, wat naar verwachting de komende jaren alleen maar meer zal toenemen. Dit vraagt een andere manier van zorgen (van zorgen voor naar zorgen dat) en de inzet van meer hulpmiddelen en zorgtechnologie, teneinde voor de mensen thuis de zelfredzaamheid te behouden, herstellen of bevorderen.

Zo is in 2023 de medicijndispenser definitief de standaard om in te zetten. Ook in 2023 zijn de eerste ontwikkelingen gemaakt om beeldzorg goed te implementeren. In 2024 is een start gemaakt met het meer inzetten van beeldzorg. Dit is in korte tijd uitgegroeid tot 20 cliënten die gezamenlijk ruim 350 gesprekken per maand met het beeldzorgteam voeren.

Huishoudelijke Hulp

Zorggroep Drenthe biedt geïndiceerde huishoudelijke hulp wanneer iemand (tijdelijk) niet in staat is om de huishoudelijke taken zelf te doen. Indicaties hiervoor worden gesteld door het Wmo-loket van de gemeente. Deze huishoudelijke hulp kan daarnaast privaat ingekocht worden.

⁴ Het gaat om ELV Laag, Hoog en palliatief.

Privaat gefinancierde activiteiten

Privaat gefinancierde activiteiten die door Stichting Zorggroep Drenthe worden aangeboden zijn:

- Restaurant;
- Theater (locatie Mozaiek)⁵;
- Galerie (locatie Mozaiek);
- Klussendienst, voor onze intramurale bewoners;
- Verhuur appartementen;

⁵ Het theater wordt niet langer gebruikt voor reguliere theatervoorstellingen. Gebruik wordt nu alleen anders, kostendekkende, benutting van het theater.

1.3.2 Zorgproductie, bedrijfsopbrengsten en inzet personeel

Aantal (intramurale) dagen	2024	2023
WLZ (dagen zonder behandeling)	63.684	70.655
WLZ (dagen met behandeling)	88.944	81.179
VPT	2.710	3.600
ELV	7.688	7.213
Totaal aantal dagen	163.026	162.647

Aantal uren extramurale productie WLZ/ZVW	2024	2023
WLZ (modulair pakket thuis)	18.543	15.702
WLZ (Behandeling)	73	
ZVW	73.960	79.337
Totaal aantal uren	92.576	95.039

Aantal uren EHO	2024	2023
Algemene voorziening schoonmaak	0	1.549
Huishoudelijke verzorging HH1	88.626	36.399
Huishoudelijke verzorging HH2	25.755	4.364
Schoon en Leefbaar Huis (maatwerkvoorziening)	0	9.437
Begeleiding	0	0
Begeleiding (trajecten)	0	116
Totaal aantal uren *	114.381	51.865

Bedrijfsopbrengsten (X €1.000)	2024	2023
Totale opbrengsten	60.162	54.756
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening en act.	58.302	52.334
Waarvan overige opbrengsten	1.860	2.422

Personeel	2024	2023
Aantal personeelsleden in loondienst	1340	1352
Gemiddeld aantal fte's in loondienst verloond	713	711

* door een andere wijze van bekostiging in de EHO, zijn de vergelijkende cijfers 2023 niet representatief.

1.3.3 Werkgebied

Zorggroep Drenthe richt zich voornamelijk op zorg- en dienstverlening in en rondom de gemeenten Assen, Aa en Hunze, Tynaarlo, Midden-Drenthe en Noorderveeld. Wmo-zorg, Algemene Voorziening Schoonmaak (AVS), huishoudelijke hulp en huishoudelijke verzorging worden in deze Drentse gemeenten geboden. Naast verblijf in de locaties behoort ook ELV of hotelzorg tot de mogelijkheden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

ELV wordt geboden in alle locaties, behalve locatie De Vijverhof. Deze ELV-appartementen zijn volledig ingericht en voor het merendeel van de locaties geldt dat cliënten beschikken over een eigen aparte slaapkamer, keuken en badkamer.

1.4 Samenwerkingsrelaties

Zorggroep Drenthe hecht veel waarde aan een goede samenwerking met gemeenten, Zorgkantoor, zorgverzekeraars, woningcorporaties en collega-zorgorganisaties. Samen met de andere (zorg)organisaties wordt geprobeerd om zo goed mogelijk te voldoen aan de (zorg)vraag van de bewoner en cliënt. Zorgketens zijn gevormd om bewoners en cliënten tijdens de verschillende fasen van het zorgproces de gevraagde zorg te bieden. Zo wordt beoogd de overplaatsing van de ene naar de andere verblijfssituatie tijdig en snel te laten verlopen.

Samenwerking met collega-zorgaanbieders

- Samenzorg Netwerk (voorheen Samenzorg Assen), deelnemende partijen; Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA), Dokter Drenthe, UMCG Ambulancezorg, Zorgbelang Drenthe, Altide, Icare, Interzorg Noord-Nederland, Derkshoes, Accolade Zorg, Vanboeijen, Tintengroep, GGZ Drenthe, Zilveren Kruis, gemeente Assen en gemeente Midden-Drenthe. SZA heeft de ambitie om gezamenlijk de zorg voor kwetsbare ouderen in de regio Assen te verbeteren;
- Zorg na Zorg: Dit is een innovatieve coöperatie van ziekenhuizen en zorgorganisaties in Noord-Nederland. Zorg na Zorg is ontstaan uit de wens om het transferproces vanuit ziekenhuizen naar andere zorgaanbieders te verbeteren;
- Samenwerking met betrekking tot ELV met Zorggroep Drenthe, Zorggroep Tangenborgh, Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties (NNCZ), De Westerkim, Zorgcollectief Zuidwest Drenthe (ZZWD), Treant Zorggroep, Zorggroep Meander, Zorgzaak, Icare, Interzorg, Derkshoes, Dignis, Zorggroep Noorderboog, Zorggroep Oude Nieuwe Land, Accolade Zorg, Herstel Hotel, WZA, Isala-Meppel, Proscop, Landelijke Huisartsenvereniging (LHV) en Dokter Drenthe. Drentse huisartsen en ziekenhuizen kunnen met één telefoonnummer een ELV-bed aanvragen. Alle zorgorganisaties die een ELV-bed aanbieden, of daar juist gebruik van willen maken, werken met elkaar samen. Dat resulteert in één telefoonnummer en één online capaciteitssysteem voor heel Drenthe, waarin 24 uur per dag te zien is welke VVT-aanbieder (Verpleeg-, Verzorgingshuizen & Thuiszorg) bedden beschikbaar heeft; Dit wordt gecoördineerd door het Coördinatiepunt tijdelijk verblijf verdeeld over vier regio's in de provincie Drenthe. Zorggroep Drenthe beheert hiervoor het digitale systeem point.
- Samenwerking tussen Cosis, Vanboeijen, Oranjeborgh, BOAZ en Zorggroep Drenthe over "de Ouder wordende cliënt & Palliatieve zorg". Mede gefinancierd door het Zorgkantoor, waarbij onderzocht wordt hoe we zorg en begeleiding meer op elkaar af kunnen stemmen;

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

- Netwerk Dementie Drenthe: Zorggroep Drenthe participeert in het Netwerk Dementie Drenthe. Dit netwerk is ontstaan vanuit het Landelijk Dementie Programma. Het heeft zich ontwikkeld tot een kwaliteitsnetwerk. Netwerk Dementie Drenthe is een samenwerkingsverband van lokale zorgaanbieders en gemeenten in de provincie Drenthe, die een samenhangend aanbod in de provincie Drenthe willen realiseren;
- Netwerk Palliatieve Zorg Drenthe-Steenwijkerland: Dit netwerk is een samenwerkingsverband van zorgaanbieders in een bepaalde regio. Het netwerk heeft als doel de zorg voor mensen in de laatste levensfase zo goed mogelijk te organiseren. Zorggroep Drenthe participeert in het netwerk regio Noord- en Midden-Drenthe;
- De Technologie en Zorgacademie Drenthe. De grondleggers van TZA Drenthe zijn Drenthe College, gemeente Assen, Interzorg, WZA, Visio, Cosis, Vanboeijen, Icare, Tangenborgh, Zorggroep Drenthe, Actium, gemeente Emmen, Hanzehogeschool, NHL Stenden, Noorderpoort, Alfa-college, De Westerkim, Derkshoes, ZZWD en Accolade Zorg. De academie brengt professionals bij elkaar voor inspiratie en innovatie. Inzet is het stimuleren van innovatie in organisaties, instellingen en/of bedrijven van de betrekken leden. Inzet is om studenten en professionals op een innovatieve, veelzijdige en inspirerende manier kennis te laten maken met de mogelijkheden van technologie om prettiger, veiliger en zelfstandiger te leven;
- RIVO Noord. Regionaal Informatievoorzieningsoverleg Noord-Nederland is erop gericht om het zorgnetwerk in de noordelijke provincies digitaal te ontwikkelen. Huisartsen, apotheken, ziekenhuizen, VVT-instellingen zijn lid van RIVO waarbij onder andere wordt gewerkt aan het delen van informatie uit de patiënten- of cliëntendossiers en een gemeenschappelijke technologie voor MDO (Multi Disciplinair Overleg);
- AWIZ. Alle VVT-instellingen van Drenthe hebben zich verenigd in Anders Werken in de Zorg Drenthe waarbij op het gebied van innovatie intensief wordt samengewerkt, kennis wordt gedeeld en standaarden worden gedefinieerd op het gebied van technologische hulpmiddelen;
- Alliantie Drentse Zorg met Ouderen. Dit is een Drents netwerk, waarbij deelnemende organisaties afstemmen met en afspraken maken tussen de financiers van zorg en ondersteuning, aanbieders van zorg, wonen en welzijn, senioren en regionale kennisinstellingen. De alliantie zet zich in op een sluitende keten en integrale aanpak voor en met ouderen en alle samenwerkende partners in verschillende sectoren, denk aan Denktank 60+ Noord, Dokter Drenthe, Netwerk Welzijn Drenthe, Zorggroep Drenthe, Icare, VDG, Domesta, Trendbureau Drenthe, ProScoop, Zilveren Kruis en CMO STAMM;
- Het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO-UMCG) is een samenwerkingsverband van het UMCG met twintig ouderenzorgorganisaties in Noord- en Oost-Nederland. Wetenschap en zorgpraktijk werken in dit verband samen aan kwaliteitsverbetering van langdurige zorg aan ouderen;
- Zorgplein Noord is een belangrijke partner binnen het HR-domein. Niet alleen voor vacatures, maar ook voor beleidsmatige ontwikkelingen en scholing.

Samenwerking lerend netwerk

- Zorggroep Drenthe neemt in het kader van Kwaliteitskader verpleeghuiscare deel aan een lerend netwerk met Zorggroep Tangenborgh, ZZWD, NNCZ en De Westerkim.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Samenwerking met woningbouworganisaties

- Samenwerking Stichting Elder Woningbouw (S.E.W.): het betreft hier de samenwerking met S.E.W. inzake zorg- en dienstverlening in de aanleunwoningen bij Symphonie, de Stoffer Holtjerweg en de Hemstukken in Eelde;
- Samenwerking woningbouwvereniging Woonservice: het betreft hier de zorg- en dienstverlening in de aanleunwoningen bij Spectrum in Beilen;
- Samenwerking Woningstichting De Volmacht: het betreft hier de samenwerking aan het taakveld c.q. de aspecten Wonen, Welzijn en Zorg om hier verder invulling aan te geven in het werkgebied, in het bijzonder De Wenning in Rolde;
- Samenwerking met woningcorporatie Woonborg: het betreft de huisvesting, de intra- en extramurale zorg- en dienstverlening in De Noorderkoon in Roden;
- Samenwerking met woningcorporatie Actium; het betreft de huisvesting voor de intra- en extramurale zorg- en dienstverlening in de gemeente Assen;
- Samenwerkingsverband WelWoZo, een samenwerkingsverband van de gemeente Midden-Drenthe met de relevante (zorg-)partijen waaronder Zorggroep Drenthe.

Naast bovenstaande samenwerkingsrelaties heeft Zorggroep Drenthe te maken met meerdere stakeholders. Dit zijn onder meer:

- Zorgkantoor en zorgverzekeraars in verband met de financiering van de Wlz, thuiszorg en het maken van productieafspraken;
- Gemeenten in verband met bouw/verbouw, maar ook in verband met Wmo en andere vraagstukken binnen de ketenzorg;
- Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in het kader van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg en de overheid in het kader van wet- en regelgeving en anderzijds als financier door bijvoorbeeld gebruik te maken van subsidies, toezichthouders, Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en overheid.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 17 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

2. Bestuur, Toezicht, Medezeggenschap, Vertrouwenspersoon

2.1. Normen voor goed bestuur

Zorggroep Drenthe heeft voor 2024 de Zorgbrede Governance Code 2022 gehanteerd. De raad van bestuur en de raad van toezicht onderschrijven de normen in deze code en voeren deze uit.

De governance is zo ingericht dat het bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen. Uitgangspunt voor de code vormen zeven principes, te weten: goede zorg, waarden en normen, invloed belanghebbenden, inrichting governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en continue ontwikkeling.

De raad van toezicht beschikt over een toolkit met daarin:

- Afschrift akte van statutenwijziging
- De toezicht visie raad van toezicht;
- Profielschets raad van toezicht;
- De reglementen voor de te onderscheiden gremia (de raad van toezicht, de raad van bestuur, de remuneratiecommissie, de financiële auditcommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid);
- Het informatieprotocol;
- De conflictregeling;
- Klokkenluidersregeling Zorggroep Drenthe 2024;
- Beleid vergoeding onkosten;
- Declaratieformulier raad van toezicht;
- Protocol personeelsdossier raad van bestuur;
- Portefeuilleverdeling raad van toezicht;
- Scholings- en ontwikkelingsprogramma raad van toezicht;
- Afspraken rond het voorkomen van belangenverstremming.

De statuten van Zorggroep Drenthe zijn per 1 januari 2023 herzien en geformaliseerd en maken eveneens deel uit van de toolkit.

Samen met de Zorgbrede Governance Code en de klokkenluidersregeling, welke in 2023 herzien is, vormt de toolkit raad van toezicht het kader voor het bestuur en toezicht van Zorggroep Drenthe.

Zorggroep Drenthe is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

2.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

Raad van bestuur

De raad van bestuur is belast met het besturen van Zorggroep Drenthe en verantwoordelijk voor alle statutair aan hem toegekende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, voor alle daden van bestuur, beheer en beschikking voor zover deze niet krachtens de wet of de statuten zijn voorbehouden aan de raad van toezicht.

De stichting wordt vanaf 1 april 2023 geleid door de heer G.F.H.E. Krewinkel. Per 1 juli 2024 is de heer C.H. Donkervoort aangetreden als lid van de raad van bestuur voor een periode van 3 jaar.

Samenstelling 2024

Samenstelling	Functie	Nevenfuncties	Bezoldigd	Overig
Dhr. G.F.H.E. Krewinkel	Voorzitter raad van bestuur	<ul style="list-style-type: none"> Geen 	--	--
Dhr. C.H. Donkervoort	Lid raad van bestuur	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter raad van commissarissen DetronZetacom/Esprit ICT Vicevoorzitter raad van commissarissen Zorgverzekeraar CZ, tot 01-07-2024 Voorzitter raad van toezicht Meander Prokino Lid raad van toezicht Alliade, tot 01-09-2024 Voorzitter raad van toezicht Vilans 	Ja Ja Ja Ja Ja	

Bezoldiging

De bezoldiging van de raad van bestuur is, conform de indicatoren van de Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Zorg, vastgesteld door de raad van toezicht. Voor 2024 heeft de raad van toezicht het bezoldigingsmaximum van de raad van bestuur conform de Regeling Normering Topinkomens in de Zorg vastgesteld op klasse IV. Daarbij geldt dat de bezoldiging is vastgesteld op 90% van het NVTZ-advies.

Bestuurlijke versus professionele verantwoordelijkheid

De VVT-sector is en blijft sterk in ontwikkeling. Een centraal element daarin is de beweging van aanbod gestuurde naar vraag gestuurde zorg. Dit stelt nieuwe eisen aan de organisatie, het management en de professionals.

Eén van de onderwerpen die hierbij aan de orde komt, is de positie en rol van de medische discipline binnen de organisatie. De wettelijke kaders waarbinnen de medische verantwoordelijkheden worden uitgeoefend, zijn onder meer:

- de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz);
- de Wet Beroepen Individuele Gezondheidszorg (BIG);
- de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 (WMCZ);
- de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG);
- de Wet op de Geneeskundige Behandeloovereenkomst (WGBO);
- de Zorgverzekeringswet (Zvw);
- de Wet Publieke Gezondheidszorg (WPG);
- de Wet langdurige zorg (Wlz);
- de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo);
- de Wet Zorg en Dwang (Wzd);
- de Wet Verplichte GGZ;
- de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR);
- de Wet elektronische gegevensuitwisseling in de zorg (Wegiz);

- de Wet Toetreding Zorgaanbieders (Wtza).

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het totale beleid van de organisatie inclusief de zorg. Naast de aansprakelijkheid van de organisatie hebben beroepsbeoefenaren een eigen professionele verantwoordelijkheid. De medische verantwoordelijkheid is belegd bij de specialist ouderengeneeskunde.

Onkostenvergoeding raad van bestuur 2024

In onderstaande tabel wordt inzichtelijk gemaakt welke bedragen op grond van het beleid in 2024 door de raad van bestuur zijn gedeclareerd. Geen van de kosten betreft een vaste onkostenvergoeding.

Categorie	Kosten
Reiskosten	€ 2.903,-
Studiekosten	--
Representatiekosten	€ 104,-
Overig	€ 364,-
Totaal	€ 3.370,-

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 20 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

2.3 Medezeggenschap

2.3.1 Ondernemingsraad

Zorggroep Drenthe kent één centrale ondernemingsraad (OR). De ondernemingsraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris en werkt met vaste commissies.

In 2024 heeft de OR zeven keer overleg gevoerd met de raad van bestuur en twee keer een artikel 24 overleg (WOR) met aanwezigheid van een afvaardiging van de raad van toezicht. Tijdens de vergaderingen met de raad van bestuur zijn diverse belangrijke onderwerpen besproken, waaronder:

- De benoeming van twee nieuwe leden van de raad van toezicht;
- De benoeming van een nieuw lid van de raad van bestuur;
- De uitruil van bovenwettelijke verlofuren;
- Het leer- en ontwikkelplan 2024-2025;
- Het beleid voor peersupport (collegiale ondersteuning);
- Het roosterbeleid;
- Het verzuimreglement;
- De attentieregeling;
- De invulling van de rol van preventiemedewerker;
- De herziening van de klokkenluidersregeling;
- De faciliteitenregeling voor de ondernemingsraad;
- De plannen van aanpak naar aanleiding van de RI&E's;
- De strategische nota Vredewold - Zorggroep Drenthe;
- De overgang van locatie De Noorderkroon naar locatie Vasalis;
- Het klachtenreglement voor cliënten;
- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Het veranderplan.

Bovenstaande onderwerpen vormen een greep uit de thema's die in 2024 aan bod kwamen tijdens de overlegvergaderingen tussen de ondernemingsraad en de raad van bestuur. Het betreft onderwerpen waarover de ondernemingsraad om advies of instemming is gevraagd. Daarnaast is de ondernemingsraad met regelmaat geïnformeerd over de contacten met de Arbeidsinspectie en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

De ondernemingsraad heeft een eigen jaarverslag opgesteld welke in de eerste helft van 2025 is verspreid onder de medewerkers van Zorggroep Drenthe.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

2.3.2 Centrale Cliëntenraad

Zorggroep Drenthe beschikt over een vijftal lokale cliëntenraden (LCR). De voorzitter of een aangewezen lid van deze raden hebben zitting in de centrale cliëntenraad (CCR). Onderwerpen die de locatie en het aanpalende thuiszorggebied betreffen zijn onderwerp van gesprek in de LCR met de betreffende operationeel leidinggevende. Thema's die meerdere locaties aangaan worden besproken in de CCR met de raad van bestuur. De CCR heeft een onafhankelijk voorzitter en de cliëntenraden worden ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Naam	Functie
Mevr. A Bezuyen	Onafhankelijk voorzitter
Dhr. B. Barkhof	Vicevoorzitter CCR en tevens voorzitter LCR Noorderkroon/Symphonie (01-04-2024 afgetreden)
Vacature	Lid CCR Noorderkroon/Symphonie (per 01-04-2024)
Dhr. I. Bos	Lid CCR en tevens voorzitter LCR Mozaiek (01-08-2024 afgetreden)
Dhr. J. J. Hollemans	Lid CCR en tevens voorzitter LCR Mozaiek (per 01-08-2024)
Dhr. D. Oelen	Lid CCR en tevens voorzitter LCR De Wenning
Mw. D. Buist	Lid CCR en voorzitter LCR Spectrum
Mw. Miedema	Lid CCR en voorzitter LCR Vijverhof (01-10-2024 afgetreden)
Vacature	Lid CCR Vijverhof (per 01-10-2024)

In 2024 zijn er vier vergaderingen gehouden tussen CCR en raad van bestuur. Tijdens deze vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken;

- Visie document Geestelijke verzorging;
- Vacatureprofiel 2^{de} bestuurder;
- Afschaffen vrijwillige bijdrage aan welzijnsactiviteiten;
- MDO nieuwe stijl;
- Kwaliteitsjaarplan 2024;
- Analyse onvrijwillige zorg 2023;
- Strategische nota VW-ZD;
- Benoeming lid RvB;
- Jaarrekening 2023;
- Wijziging van medezeggenschapsreglementen CCR & LCR;
- Kennismaking nieuwe RvT leden;
- Aanpassing klachtenreglement;
- Veranderplan;
- Aanstelling twee WZD-functionarissen;
- Begroting 2025;
- Prijslijst 2025;

Bovenstaande onderwerpen vormen een greep uit de thema's die in 2024 aan bod zijn gekomen tijdens de vergaderingen tussen de centrale cliëntenraad en de raad van bestuur. Het betreft alleen onderwerpen waarover de centrale cliëntenraad om advies of instemming is gevraagd. Daarnaast is de centrale cliëntenraad ook over diverse items geïnformeerd.

In 2024 heeft één beleidsmiddag plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomst is het meerjarenbeleidsplan 2024-2030 doorgenomen, met specifieke aandacht voor het thema gezonde en duurzame voeding.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

Pagina 22 van 44

d.d. 27-05-2025

De Centrale Cliëntenraad (CCR) heeft een eigen jaarverslag 2024 opgesteld, waarin zij een gedetailleerd overzicht geeft van de werkzaamheden en behaalde resultaten van zowel de centrale cliëntenraad als de lokale cliëntenraden.

2.3.3 Verpleegkundig en Verzorgend Adviesraad (VVAR)

In 2024 is de Professionele Adviesraad (PAR) getransformeerd naar de Verpleegkundig en Verzorgend Adviesraad (VVAR). De VVAR staat voor het gezamenlijk geven van deskundige adviezen ten behoeve van toekomstbestendige zorg.

De leden van de VVAR zijn:

Naam	Functie
Mevr. E. Elzinga	Voorzitter
Mevr. S. Hecker	Vicevoorzitter
Mevr. R. van der Molen	Secretaris
Mevr. B. Coevert	Lid
Mevr. E. Loilewen	Lid
Mevr. I. Hoogeveen	Lid

De VVAR werkt vanuit onderstaande visie en missie:

Missie

De VVAR is een adviesorgaan voor de raad van bestuur en vormt de inspirerende en motiverende schakel tussen de verzorgende- en verpleegkundige vakgroepen en raad van bestuur binnen Zorggroep Drenthe. Wij streven ernaar om in 2024 de naamsbekendheid van de VVAR onder medewerkers en management te vergroten door middel van gerichte communicatie- en promotiestrategieën. De VVAR kan gevraagd en ongevraagd advies geven over zaken die betrekking hebben op deze (vak)groepen. Zorg op *jouw* manier staat ook hierin centraal.

Visie

Wij streven ernaar om door deskundig advies en verandering de zorg voortdurend te verbeteren. Door te luisteren en de kwaliteiten van zorgprofessionals te benutten, boeien en binden we hen aan onze organisatie. Door een onderzoekende houding zijn we een krachtige stem voor de zorg. We creëren een omgeving waarin iedereen zich veilig voelt en in zijn kracht wordt gezet, en bevorderen werkgeluk en professionele ontwikkeling. We leveren waardevolle zorg waarin duurzaamheid en netwerkzorg centraal staan.

In 2024 heeft de VVAR haar eerste formele adviesaanvraag behandeld: de raamovereenkomst voorbehouden handelingen. Daarnaast heeft de raad als sparringpartner gefungeerd voor de voorzitter van de raad van bestuur.

De VVAR heeft een eigen jaarverslag 2024 opgesteld, waarin zij een gedetailleerd overzicht geeft van haar werkzaamheden en behaalde resultaten. Dit verslag is gepubliceerd op het intranet.

2.4 Vertrouwenspersoon

De externe vertrouwenspersoon van Zorggroep Drenthe is Jacqueline van de Pol van Durescom. Medewerkers kunnen een beroep doen op de vertrouwenspersoon om te praten over ongewenste omgangsvormen (bijv. pesten, agressie, discriminatie of seksuele intimidatie) en/of misstanden op het werk. Daarbij staat Vertrouwenspersoon

integriteit en de privacy van de medewerker centraal. Over het verslagjaar 2024 is de vertrouwenspersoon 24 keer benaderd. De jaarrapportage van Durescom is op het moment van publicatie van dit jaarverslag nog niet ontvangen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 24 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

2.4.1 Commissie ongewenst gedrag Zorggroep Drenthe

Zorggroep Drenthe heeft naast een vertrouwenspersoon een Klachtencommissie Ongewenst gedrag. Dit is een onafhankelijke commissie en wordt gevormd door een externe (plaatsvervangende) voorzitter en externe (plaatsvervangende) leden. Voorzitters en leden zijn op geen enkele wijze verbonden met Zorggroep Drenthe. Het doel van deze onafhankelijke commissie is om een eerlijke en neutrale beoordeling te vellen over klachten van ongewenst gedrag. Deze commissie is verantwoordelijk voor het onderzoeken van klachten over zaken zoals discriminatie, pesten, intimidatie, seksuele intimidatie en andere vormen van ongepast gedrag. De commissie heeft in 2024 één keer vergaderd en de raad van bestuur voorzien van een eigen jaarverslag. Dit jaarverslag is ook via het intranet gedeeld met onze medewerkers. Bij de commissie zijn geen meldingen binnengekomen.

Zowel de vertrouwenspersoon als de commissie ongewenst gedrag is in 2024 in Dr'Bij (de nieuwsbrief die (twee)wekelijks werd uitgebracht voor het intranet live ging) onder de aandacht gebracht van onze medewerkers. Daarnaast zijn er in het kwaliteitshandboek tegels opgenomen waardoor de contactgegevens snel te vinden zijn.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 25 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

3. Algemeen beleid

3.1. Ontwikkelingen 2024

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste activiteiten en ontwikkelingen binnen Zorggroep Drenthe in 2024, met aandacht voor kwaliteit van zorg, medewerkers, cliënten en organisatieontwikkeling.

Inzetten op kwaliteit zorg- en dienstverlening

Zorggroep Drenthe stelde voorheen jaarlijks zowel een kwaliteitsjaarplan als een kwaliteitsjaarverslag op, conform het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Dit kader is echter per 1 juli 2024 vervangen door het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan', dat nu leidend is voor de kwaliteit van zorg.

In lijn met deze ontwikkeling is er geen afzonderlijk kwaliteitsjaarverslag over 2024 opgesteld. In plaats daarvan is de evaluatie van het kwaliteitsjaarplan 2024 geïntegreerd in het kwaliteitsbeeld 2025. Dit kwaliteitsbeeld biedt zowel een terugblik op het voorgaande jaar als een vooruitblik op het komende jaar. Vanaf 2025 wordt jaarlijks een dergelijk kwaliteitsbeeld opgesteld als vast onderdeel van de kwaliteitscyclus binnen de organisatie.

In lijn met de ontwikkelingen van de afgelopen jaren heeft de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van Zorggroep Drenthe ook in 2024 een positieve impuls gekregen. Hieronder staan enkele andere resultaten:

- Eind 2024 is het ISO 9001:2015 certificaat voor al onze zorg- en dienstverlening verlengd;
- Met de IGJ zijn onze visie en inzichten gedeeld over de Wet Zorg en Dwang in relatie tot de wijkverpleging. Met voorbeelden uit de dagelijkse praktijk werd een beeld gegeven hoe Zorggroep Drenthe met dergelijke complexe onderwerpen aan de slag gaat;
- Met het zorginstituut hebben wij het kwaliteitsbeeld en de cliënt ervaringsmetingen gedeeld;
- Doorontwikkeling Beleid Basishulpverlening;
- Houden van medewerkersbijeenkomsten op locatie geleid door de raad van bestuur en gericht op de onderlinge (ver)binding en het delen van actuele ontwikkelingen;
- Ontwikkeling Beleid Duurzame inzetbaarheid, digitaal personeelsdossier, verruiming meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden, peersupport;
- Voortzetten van het project "OpStap". Met dit project kunnen zij-instromers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een opleiding volgen en meelopen met ervaren zorgmedewerkers, om uiteindelijk aan de slag te gaan bij Zorggroep Drenthe;
- Versterken van de inzet op digitale zorgtoepassingen, zoals beeldzorg en slimme matrassen, met oog voor gebruiksvriendelijkheid en veiligheid;
- Interne kwaliteitsaudits zijn uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld de hygiëne infectiepreventie, de HACCP enz.;
- Er is een centrale bijeenkomst gehouden voor alle hoofden, het managementteam en de centrale cliëntenraad, waarin de uitkomsten van de cliënten- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken zijn gepresenteerd. Deze bijeenkomst had als doel om de resultaten op toegankelijke wijze te delen, zodat deze verder besproken en opgepakt konden worden binnen de teams op locatie;
- De klokkenluiders- en klachtenregeling zijn aangepast.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Commissie Kwaliteit en veiligheid

Kwaliteit en veiligheid zijn binnen de intra- en extramurale zorg (incl. facilitair) van Zorggroep Drenthe een intrinsiek onderdeel van het kwaliteitsbeleid. Goede zorg kan immers niet geleverd worden zonder de veiligheid te waarborgen en zonder veiligheid kan er geen kwaliteit geleverd worden.

Bij Zorggroep Drenthe wordt gewerkt met een (interne) commissie Kwaliteit en veiligheid. Deze commissie kent de volgende aandachtsgebieden/ werkgroepen:

- Advanced care planning en palliatieve zorg
- Ouderenmishandeling
- Gezond en lekker eten, mondzorg en slikproblematiek
- Medicatieveiligheid en Melding incidenten cliënten
- Infectiepreventie
- Wet Zorg en Dwang
- Somatiek

Binnen de verschillende werkgroepen wordt gewerkt met zogenoemde aandachtsvelders. Deze medewerkers fungeren als schakel tussen de werkgroep en de werkvloer: zij verspreiden relevante kennis en ontwikkelingen binnen hun eigen locatie en nemen signalen, vragen en input mee terug naar werkoverleggen en themabijeenkomsten.

Binnen het "Huis van Kwaliteit" komen alle invalshoeken, commissies en thema's op het gebied van kwaliteit bij elkaar. Het Huis van Kwaliteit is de centrale ingang voor alle medewerkers tot alle relevante informatie en documentatie op het gebied van kwaliteit. Het Huis is verbonden aan de landelijke IGJ-thema's, het Generiek Kompas en het Meerjaren Beleidsplan 2024 – 2030 van Zorggroep Drenthe. Het Huis is 2024 afgemaakt en gedigitaliseerd waardoor het ook een digitale 'portal'-functie heeft.

Studieproject ZorgSaam

ZorgSaam is gestart in 2021. Het is een samenwerking met Yomema en Avans+ en dit project richt zich op afgestudeerde studenten uit Indonesië, teneinde hier in Nederland hun Bachelor of Nursing International (BoNI – HBO-V) te behalen. In 2024 heeft het project ZorgSaam zijn vervolg gekend. Het samenwerkingsverband tussen Avans+ en Zorggroep Drenthe is gehandhaafd. Wel was en is het erg onrustig binnen dit traject. Een aantal ex-studenten hebben juridische bijstand gezocht om een claim in te dienen bij Avans+. Deze is geschikt. Hoewel Zorggroep Drenthe hier geen partij bij was, is het merkbaar dat er spanning bestaat binnen de groep van studenten. Deze groep is verder afgenomen naar nog 9 studenten ultimo 2024. De verwachting is dat de eerste 6 studenten medio 2025 gaan afstuderen. De andere drie volgen dan een jaar later.

Arbeidsinspectie

In het verlengde van het project ZorgSaam is de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) in oktober 2022 een onderzoek gestart naar de arbeidsomstandigheden van de Indonesische studenten. In oktober 2024 heeft Zorggroep Drenthe het onderzoeksrapport ontvangen. In het rapport wordt melding gemaakt van mogelijke overtredingen die Zorggroep Drenthe zou hebben begaan in relatie tot de Wet arbeid vreemdelingen (Wav). Of, en in welke mate, dit aanleiding geeft tot het opleggen van een boete, is op het moment van vaststelling van dit jaarverslag nog niet bekend.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 27 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Verduurzamingsopgave vastgoed

Ook Zorggroep Drenthe staat voor de opgave om te komen tot een verduurzaming van haar zorgvastgoed om zo CO2-reductie te realiseren. Zorggroep Drenthe werkt hierin samen met de provincie Drenthe. Deze samenwerking is vastgelegd in een intentieverklaring. Hiermee committeert Zorggroep Drenthe zich aan de verduurzaming van het zorgvastgoed en het voldoen aan de wettelijke minimumvereisten rond om de energieprestatie van het zorgvastgoed. Provincie Drenthe spreekt de intentie uit om Zorggroep Drenthe bij dit proces te begeleiden en daartoe een adviseur beschikbaar te stellen. De eerste stap in dit proces is een analyse van de gebouwen en het opstellen van een routekaart.

Projectenportfolio

In aanvulling op de ontwikkelingen welke hierboven zijn beschreven heeft Zorggroep Drenthe in 2024 ook gewerkt aan diverse andere initiatieven en projecten. Een overzicht van deze activiteiten is te vinden in het projectenportfolio. Dit portfolio biedt een beschrijving van de verschillende projecten waaraan is en wordt gewerkt, variërend van verbeteringen in de zorgkwaliteit tot innovaties op het gebied van dienstverlening. Aan het einde van 2024 is besloten om een aantal projecten tijdelijk te pauzeren. Deze keuze is gemaakt om meer focus aan te brengen op de uitvoering van de acties zoals beschreven in het veranderplan. Hiermee wordt ruimte gecreëerd voor gerichte aandacht, realisatiekracht en samenhang binnen de organisatieontwikkeling.

LTHP

Bij een strategiewijziging (zoals het MJB2030) hoort ook een hernieuwde afweging van het vastgoed van Zorggroep Drenthe, passend bij de zorgvraag en het zorgaanbod van nu. Samen met partner PTG Advies is in 2023 gestart met het opstellen van een nieuw Lange Termijn Huisvestings Plan (LTHP) waarbij het onroerend goed portfolio wordt geanalyseerd en de te maken keuzes op het gebied van vastgoed voor de komende jaren wordt vastgelegd. Het LTHP is in 2024 nog niet definitief. Er moet nog een financiële doorrekening worden gemaakt.

Vredewold

In 2024 is een verkenning gestart om een intensieve samenwerking aan te gaan met Stichting Vredewold te Leek. Aanleiding hiervoor was de gedeelde ambitie om gezamenlijk te verkennen hoe we de ouderenzorg in de regio toekomstbestendig kunnen organiseren en krachten kunnen bundelen. Er zijn plezierige gesprekken gevoerd en er is gewerkt volgens de opgestelde Letter of Intent. Echter, beide raden van bestuur en raden van toezicht hebben in goed overleg (eind 2024) gezamenlijk besloten om deze verkenning te beëindigen. De reden hiervoor is dat Zorggroep Drenthe focus en aandacht wil besteden aan de interne organisatie, met als doel om financieel gezond te worden en de organisatie goed op orde te krijgen.

Overname wijkzorg en medewerkers (failliete) Chalcedoon

In augustus 2024 is Zorggroep Drenthe benaderd met het verzoek om wijkzorg over te nemen van de failliet verklaarde organisatie Chalcedoon. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de overname van een aantal cliënten en medewerkers in de wijkzorg in de regio Smilde. Voor Zorggroep Drenthe betekende dit een kans om de bestaande wijkroute in deze regio uit te breiden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Vasalis

In 2024 is Zorggroep Drenthe, in samenwerking met woningcorporatie Woonborg, intensief bezig geweest met de voorbereiding op de toekomst van de ouderenzorg in Roden. Het huidige woonzorgcentrum De Noorderkroon, waar al jarenlang zorg wordt verleend, heeft zijn beste tijd gehad en zal op termijn worden gesloten. In overleg met Woonborg, eigenaar van het pand, is gezocht naar een passende en toekomstbestendige nieuwe locatie. Daarbij is nadrukkelijk aangesloten bij de landelijke ontwikkelingen in de ouderenzorg, waarbij mensen langer zelfstandig thuis blijven wonen en pas in aanmerking komen voor verpleeghuiszorg wanneer zelfstandig wonen niet langer mogelijk is. In gezamenlijkheid is in 2024 besloten dat Zorggroep Drenthe zich op termijn zal vestigen in Vasalis, een gebouw in het centrum van Roden dat eveneens eigendom is van Woonborg. In Vasalis worden 36 zorgappartementen met gezamenlijke huiskamers gerealiseerd, evenals twee appartementen voor tijdelijk verblijf, verdeeld over drie verdiepingen. De huidige bewoners van zowel Vasalis als De Noorderkroon zijn in 2024 geïnformeerd over deze plannen. Dit heeft bij een deel van de bewoners van Vasalis geleid tot gevoelens van onrust en zorgen. Daarom is besloten de plannen te temporiseren en samen met Woonborg, de gemeente en de huidige bewoners een aangepast voorstel te maken dat voor alle partijen werkbaar blijkt. Verwacht wordt dat dit voorstel in 2025 gereed is.

Veranderplan

Gedurende de zomer van 2024 werd steeds meer duidelijk dat Zorggroep Drenthe haar begroting 2024 niet zou gaan halen. Op basis daarvan is er onderzoek gedaan naar de redenen van de disbalans tussen inkomsten en uitgaven. Helder is geworden dat de financiële problemen voornamelijk worden veroorzaakt door onder andere hoge personele lasten (78% van de totale lasten, waar het sectorgemiddelde rond de 70% ligt), een hoger dan begroot ziekteverzuim en de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) die niet in de begroting was opgenomen. Daarnaast wordt bij Zorggroep Drenthe meer zorg geboden dan waarvoor gefinancierd door zorgverzekeraars. Ook was er in de maanden september en oktober 2024 sprake van meer leegstand dan vooraf begroot.

Op basis van deze bevindingen is een veranderplan geschreven. Het veranderplan heeft als doel om Zorggroep Drenthe financieel weer gezond te maken en tegelijkertijd te investeren in toekomstgerichte en kwalitatieve zorg. Het biedt een koers om de organisatie te stabiliseren en met focus verder te ontwikkelen. De hoofdlijnen van het veranderplan zijn ook te lezen in de toekomst paragraaf.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 29 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

3.2. Klantprestaties

Zorggroep Drenthe wil graag weten hoe haar zorg- en dienstverlening gewaardeerd wordt. Om die reden hebben wij in 2024 tevredenheidsonderzoeken laten uitvoeren onder bewoners en cliënten die in onze locaties wonen en cliënten die wijkverpleging en huishoudelijke thuiszorg ontvangen. Deze waarderingen zijn toegevoegd aan de waarderingen op ZorgkaartNederland.

In 2024 heeft Zorggroep Drenthe de volgende tevredenheidsonderzoeken door onderzoeksbureau Zorgfocuz uit laten voeren:

- Cliënten, Verpleeghuiszorg juli 2024.
 - o 383 cliënten, netto response 35%, gemiddeld cijfer 8,01.
- Cliënten wijkverpleging, juli 2024.
 - o 150 cliënten, netto response 44%, gemiddeld aanbevelingscijfer van 8,62.
- Cliënten Zorggroep Drenthe Thuis, november 2023.
 - o 250 cliënten, netto response 52,4%, gemiddeld cijfer 8,35.

Het Medewerkers en Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek heeft Zorggroep Drenthe in 2022 in eigen beheer uitgevoerd:

- Medewerkers, juli 2024.
 - o 1390 medewerkers, netto response 22%, gemiddeld cijfer 6,82
- Vrijwilligers, juli 2024.
 - o 215 vrijwilligers, netto response 19%, gemiddeld cijfer 6,98

Daarnaast monitort Zorggroep Drenthe de scores op Zorgkaart Nederland (ZKN). Over heel 2024 verzamelde Zorggroep Drenthe 70 waarderingen. De waarderingen van het externe onderzoek (zie hiervoor) maakten hiervan deel uit. Dit brengt de gemiddelde cliënttevredenheid op ZKN op een 8.2.

3.3. Medewerkerprestaties

Een integraal onderdeel van het organisatiebeleid is het personeelsbeleid. Het personeelsbeleid levert een directe bijdrage aan de missie en visie, de uitgangspunten en de ontwikkelingen van Zorggroep Drenthe.

De HR-strategie spitst zich toe op drie doelstellingen:

1. Bekend staan als aantrekkelijk werkgever;
2. Deskundig, professioneel en competent personeel;
3. Beschikbaar personeel.

Bedrijfsvoering HRM

In 2024 is evenals het voorgaande jaar achter de schermen druk doorgebouwd aan efficiency en digitalisering van processen. Zo is onder andere het recruitmentpakket vernieuwd waarmee Zorggroep Drenthe zich en beter kan profileren en het interne proces beter kan faciliteren. Met e-HRM werken we steeds verder aan optimalisering door meer gebruik te maken van de Visma-tools. Dit ondersteunt nog beter de bedrijfsvoering op de locaties en in de extramurale teams.

HR-cyclus

Het bij Zorggroep Drenthe in gebruik zijnde instrument om jaargesprekken te voeren is van goede kwaliteit, maar net als in 2023 zijn er minder mensen die in 2024 een gesprek hebben aangevraagd. Het beleid is erop gericht dat medewerkers zelf de regie voeren over hun SamenLeren-gesprek. Door roosterproblematiek, werkdruk en een fors verzuim, is gebleken dat dit in 2024 opnieuw niet altijd goed lukte. Het primair proces van continuïteit van zorg heeft om begrijpelijke redenen steeds de voorrang gekregen. In 2025 wordt om deze reden het beleid hieromtrent geactualiseerd.

Persoonlijke ontwikkeling

Zorggroep Drenthe stimuleert en faciliteert in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Leren op het werk (werkplekleren) neemt een steeds belangrijkere plek in t.o.v. groepsgewijs lessen volgen. Ook proberen we zoveel mogelijk aan te sluiten bij de werkervaring van de deelnemers. Daarnaast krijgen medewerkers kans om door te groeien in hun functie. Zo scholen mensen vanuit huishoudelijke zorg zich door naar helpende in de zorg en groeien helpenden door naar verzorgende IG. Daarmee geven we mogelijkheden aan medewerkers om door te groeien en dragen we ook bij aan ons arbeidsmarktvragestuk.

Arbeidsmarktvragestuk

De arbeidsmarkt is, zoals voor veel organisaties, een ingewikkeld vraagstuk. Ook in 2024 hebben we te maken gehad met niet opgevulde vacatures voor zorgmedewerkers en een hoog ziekteverzuim wat maakt dat de druk op de medewerkers groot is. In 2024 is dan ook meer gebruik gemaakt van PNIL-inzet dan begroot. Dit was enerzijds noodzakelijk om continuïteit van zorg te waarborgen en anderzijds om de werkdruk voor onze medewerkers beheersbaar te houden. Het reduceren van kosten blijft echter belangrijk en we geloven erin dat we in staat zijn om door het werk anders in te richten (inzetten op reablement en familie participatie) PNIL in de toekomst alleen bij uitzonderlijke situaties in te zetten. Hiervoor is met een aantal bureaus een bestaande samenwerking. ZZP'ers worden niet meer ingezet in de zorg, mede vanwege de wet DBA en de handhaving daarop door de fiscus.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



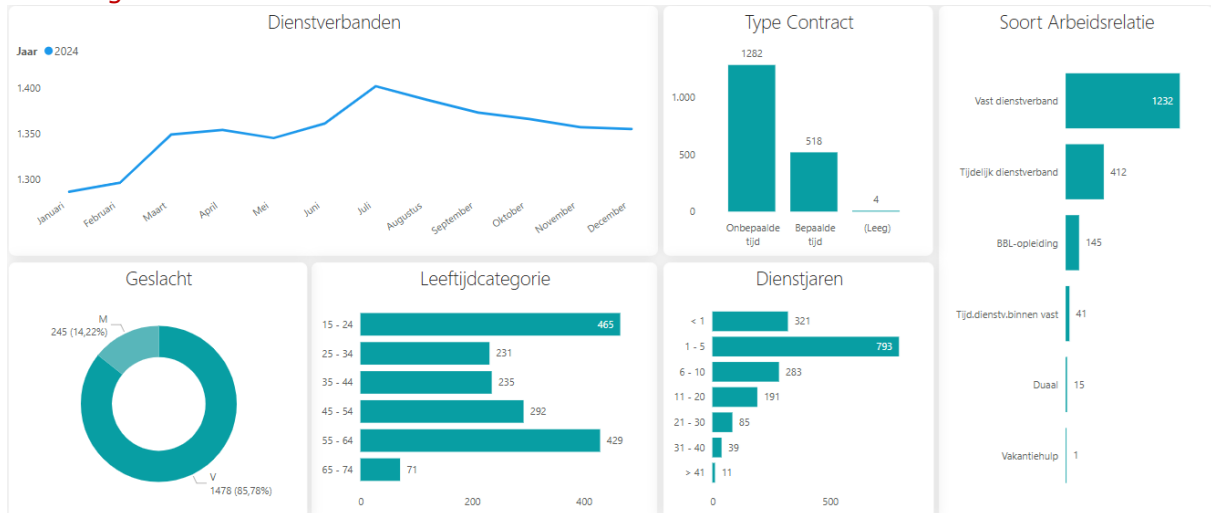
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

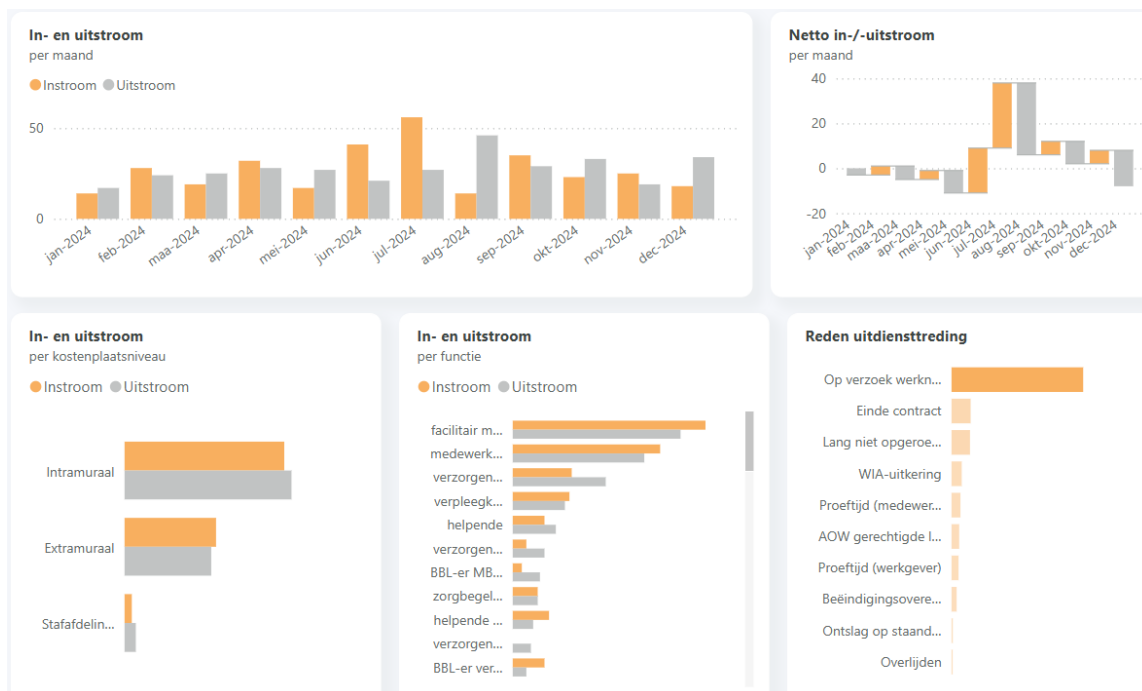
Arbeidsomstandigheden / Re-integratie en arbeidsongeschiktheid

We hebben, net als alle andere zorgorganisaties, te maken met een relatief hoog percentage verzuim. Met ons duurzaam inzetbaarheidsbeleid ondersteunen we medewerkers zo goed mogelijk. Daarbij gaat we uit van "het huis van werkvermogen" waarbij alle facetten van inzetbaarheid aandacht krijgen. In 2023 hebben we een dashboard geïntroduceerd voor medewerkers waar zij uit verschillende tools hun keuze kunnen maken. Het gebruik ervan is in 2024 geactiveerd door er meer aandacht voor te hebben op intranet. Met name aandacht voor onderwerpen als werkgeluk, arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid verhogen de bewustwording. De afdeling MOI/HR-advies speelt hier een belangrijke rol.

HR-kengetallen



Ultimo december 2024 bedroeg het aantal actieve dienstverbanden 1.312, inclusief nul-uren-contractanten en exclusief vrijwilligers.



In 2024 is het voor het eerst dat er meer mensen uitstroombden dan dat er instroomden (-/- 8 personen). We blijven onverminderd inzetten op de toetreding en opleiding van zijnstroom in de zorg. In 2024, doen we dat net als in 2023 via het project "Opstap".

4. Risicobeheersing

Zorggroep Drenthe heeft een vaste planning en control cyclus. De basis voor de jaarlijkse begroting en de jaarplannen is de Kaderbrief die in het voorjaar opgesteld wordt door de raad van bestuur en het MT.

In 2024 zijn de maandelijkse resultaten besproken met de betreffende manager en business control. Dit resulteerde vooral in een financiële benadering van de cijfers. Met ingang van 2025 worden de maandelijkse resultaten per locatie besproken met de bestuurder, de betreffende manager, business controller, HR-adviseur en adviseur kwaliteit. Met deze integrale benadering komt er meer eenheid en structuur in de sturing van de organisatie. Elke vier maanden wordt er een uitgebreidere rapportage gemaakt, die ook naar de raad van toezicht, CCR en OR gaat. Aan het eind van elk jaar wordt het jaardocument gemaakt voor interne en externe verantwoording.

In 2024 is de BI-tool, waar de meeste bronsystemen mee gekoppeld zijn verder ontwikkeld en kan daarmee beter gebruikt worden als stuurinstrument. Naast de BI-tool vinden er ook handmatige controles en analyses plaats. Aan de hand van de maandelijkse rapportages worden er zo nodig maatregelen genomen.

In 2024 is er een begin gemaakt met het updaten van de vastgestelde risicoanalyse. Van de benoemde risico's wordt een kans- en impact analyse gemaakt met daarbij de risicobeheersmaatregelen die genomen kunnen worden. Per risico is er een verantwoordelijke eigenaar benoemd.

Op het gebied van informatiebeveiliging zijn in 2024 een aantal grote stappen gezet. In 2024 is in een regionaal project (Close the Gap, waarvan Zorggroep Drenthe opdrachtgever en kassier is namens de deelnemende VVT-instellingen) uitgevoerd waarbij de bestaande situatie van digitalisering en in het bijzonder van informatiebeveiliging bij alle deelnemende organisaties is geïnterpreteerd en is beschreven welke vervolgstappen nodig zijn in de digitale transformatie. Voor Zorggroep Drenthe is gebleken dat de technologische voorzieningen goed op orde zijn (o.a. virusbescherming, patchmanagement, versiebeheer) maar dat de processen en administratieve vastlegging verbeterd moeten worden. De noodzakelijke verbeteracties worden onder meer uitgevoerd in het project NEN7510 dat in 2024 is gestart en in 2025 moet worden afgerond.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

5. Toekomstparagraaf

In 2024 werd duidelijk dat de financiële druk op de organisatie groot is en verder toeneemt. De personele lasten liggen met 78% van de totale kosten aanzienlijk boven het sectorgemiddelde en worden versterkt door een hoog ziekteverzuim (circa 12%) en een forse inzet van extern personeel (PNIL). Deze inzet was bovendien niet begroot, wat het financiële tekort verder heeft vergroot. Ook het aantal leegstaande plekken lag in het najaar van 2024 hoger dan verwacht.

De jaarrekening laat ook een tekort van €1.8 miljoen zien. Voor 2025 betekent dit dat we een fors financieel hersteltraject gaan doorlopen. In lijn met de meerjarenbegroting en de gemaakte afspraken met de bank, is er een realistisch positief resultaat begroot voor 2025. Dit vraagt echter om scherpe keuzes en ingrijpende maatregelen, die zijn gebundeld in een veranderplan dat eind 2024 is opgesteld.

De kern van de ambitie voor 2025 is het realiseren van een gezonde financiële en operationele basis, door kosten te beheersen, inkomsten te optimaliseren en de efficiëntie te verbeteren. Concreet betekent dit onder andere:

- Het terugdringen van het personeelskostenpercentage tot maximaal 76%;
- Een betere afstemming van personeelsinzet op zorgzwaarte en inkomsten;
- Het verlagen van het ziekteverzuim naar gemiddeld 10%;
- Een aangepaste besturingsstructuur met directe lijnen naar het primaire proces;
- Verscherpte aandacht voor reablement en familieparticipatie in de zorg;
- Het op orde brengen van basisvoorwaarden, zoals informatieveiligheid, locatieonderhoud, BHV, hygiëne en inwerktrajecten voor medewerkers.

Daarnaast wordt kritisch gekeken naar de rol en omvang van ondersteunende diensten. Onderzocht wordt om het Centraal bureau (deels) te verhuizen naar zorglocaties.

Tot slot is gekozen voor focus. Externe samenwerkingen en strategische projecten die niet direct bijdragen aan de financiële en operationele basis, worden gepauzeerd of gestopt. Dit geldt onder meer voor de verkenning met Vredewold en andere regionale samenwerkingsinitiatieven. Ook de invulling van strategische thema's zoals duurzaamheid en netwerkzorg wordt tijdelijk on hold gezet.

Komend jaar wordt een jaar van keuzes, van heroriëntatie en van herstel. We zetten ons volledig in om Zorggroep Drenthe toekomstbestendig te maken, met oog voor medewerkers, cliënten en onze maatschappelijke opdracht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

6. Bedrijfsvoering

Voor Zorggroep Drenthe lag de focus ten aanzien van bedrijfsvoering in 2024 vooral op het weer op orde brengen van de basis. Goede kwaliteit van zorg blijven leveren, juiste personeel op de juiste plek, terugdringen van ziekteverzuim, kostenbeheersing, om weer tot een financieel gezonde organisatie te komen.

Met het onder de loep nemen van welke taken en verantwoordelijkheden er voor welke functie in de organisatie zijn, kan er efficiënter geroosterd en gewerkt worden. De bijbehorende normering voor de zorg is een goede indicatie geweest voor de begroting 2025.

In 2024 is de basis gelegd, waarop in 2025 verder gebouwd wordt, met als doel, een gezonde organisatie op het gebied van kwaliteit van zorg, kwaliteit van werken en een gezonde bedrijfsvoering.

In 2024 is het ziekteverzuim hoog geweest, gemiddeld 11,9%. Eén van de gevolgen van dit ziekteverzuim is een hoge inzet van personeel niet in loondienst, wat weer hoge kosten met zich meebrengt. Met ingang van oktober is de inzet van personeel niet in loondienst sterk verminderd. Voor 2025 is de opdracht geen inzet van personeel niet in loondienst, tenzij er toestemming is van de raad van bestuur.

Het resultaat over 2024 bedraagt € 1,8 miljoen negatief, dit is inclusief een incidenteel resultaat van € 950.000 als gevolg van het vormen van een voorziening voor een eventuele vordering vanuit het onderzoek van de Arbeidsinspectie naar het inzetten van buitenlandse studenten.

De omzet over 2024 bedraagt € 60,2 miljoen. Ten opzichte van 2023 is dit een stijging van 10%. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door een hogere ZZP-mix en een algemene tariefstijging in de WLZ. De gemiddelde bedbezetting in 2024 is goed, we zien een ontwikkeling, dat cliënten binnenkomen met een hogere zorgvraag en ook korter bij ons verblijven. Het hoge verloop van cliënten en ook het hoge ziekteverzuim legt een grote druk op de medewerkers. De personeelskosten bedragen in 2024 € 45,1 miljoen, dit is een stijging t.o.v. 2023 met 8,3%. Deze stijging wordt veroorzaakt door de CAO-verhoging en de hoge inzet van personeel niet in loondienst. De materiële kosten bedragen € 16,6 miljoen en zijn daarmee € 2,6 miljoen hoger dan in 2023, mede veroorzaakt door de dotatie in de voorziening Arbeidsinspectie en hogere reiskosten personeel door een CAO-verhoging. Ook is er een nieuw huurcontract afgesloten voor de locatie De Noorderkroon, waarmee de korting die in het verleden werd verleend, afgelopen is. Het negatieve resultaat van € 1,8 miljoen is onttrokken aan de reserves.

In 2024 is het balanstotaal afgenomen naar € 55,5 miljoen. Door het negatieve resultaat en daarmee de daling van het eigen vermogen, daalt de solvabiliteit met 2,5% naar 45,6%, maar is daarmee nog steeds een sterke solvabiliteit. De liquiditeitspositie is gedaald met € 1,6 miljoen, mede door de uitgaven voor de nieuwbouw van locatie De Wenning in Rolde. Begin 2025 wordt de nieuwbouw in gebruik genomen.

In de eerste maanden van 2025 zien we dat de in 2024 ingezette verbeterplannen voorzichtig resultaten laten zien. Het ziekteverzuim laat een dalende lijn zien en de inzet van personeel niet in loondienst is minimaal. Desalniettemin blijft de werkdruk van medewerkers hoog, mede door de krappe arbeidsmarkt. Dit blijft ook voor 2025 een forse uitdaging.

De bedbezetting is in de eerste maanden van 2025 lager dan in 2024, wat druk op de opbrengsten legt. De noodzaak om het zorgproces anders in te richten blijft daarmee

hoog. Inzetten op wat doen we wel, wat doen we niet en inzetten van Reablement is een voorwaarde voor een gezonde en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

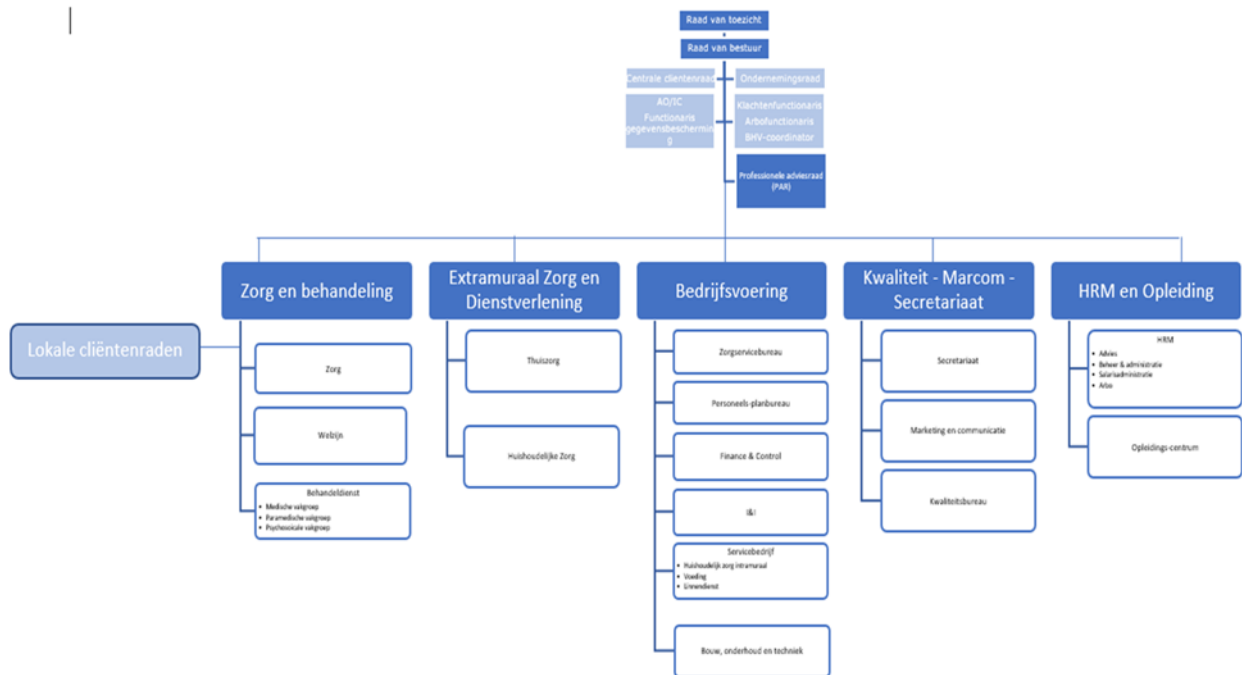
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina **36** van **44**
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **27-05-2025**

Bijlage 1a: Organogram



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

1b. Verslag raad van toezicht

Bijlage 1b Verslag raad van toezicht 2024

Samenstelling in 2024


Naam	Functie tot 01-10-2024	Functie per 01-10-2024	Termijn
Mevr. J. Hoitinga	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter raad van toezicht Lid remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter raad van toezicht Lid remuneratiecommissie 	01-04-2027, aftredend
Mevr. A. Reinders- van der Galiën	<ul style="list-style-type: none"> Vicevoorzitter raad van toezicht Lid commissie kwaliteit & veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> Vicevoorzitter raad van toezicht Lid financiële auditcommissie 	01-03-2025, herkiesbaar
Dhr. A. Enter	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht Voorzitter financiële auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht Voorzitter remuneratiecommissie 	01-01-2028, aftredend
Dhr. K. J. Roffel	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht Lid financiële auditcommissie Voorzitter remuneratiecommissie 	01-09-2024 afgetreden	01-10-2026, aftredend
Dhr. P.G. Visch	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid 	01-08-2024 afgetreden	01-02-2027, herkiesbaar
Dhr. H. Wegter	01-10-2024 toegetreden	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid 	01-10-2028, herkiesbaar
Dhr. Y.B. van der Meer	01-10-2024 toegetreden	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht Voorzitter financiële auditcommissie 	01-10-2028, herkiesbaar

Voor een overzicht van de nevenfuncties raad van toezicht leden wordt verwezen naar de bijlage 1C.

Bezoldiging in 2024

Naam	Bedrag per jaar (bruto)
Mevr. J. Hoitinga	€ 23.112
Mevr. A. Reinders-van der Galiën	€ 15.408
Dhr. A. Enter	€ 15.408
Dhr. K. J. Roffel	€ 11.556
Dhr. P.G. Visch	€ 10.272
Dr. H. Wegter	€ 3.852
Dhr. Y.B. van der Meer	€ 3.852

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Pagina 38 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Profiel en samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht is samengesteld uit leden die gezamenlijk over de benodigde kennis en ervaring beschikken om de doelen van het beleid, de strategie, de resultaten van de geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te beoordelen. Daarnaast fungeren zij als sparringpartner voor de raad van bestuur. Er wordt gestreefd naar een gelijke man/vrouw verhouding van 50% binnen de raad van toezicht.

In de raad van toezicht is de kennis over de volgende aandachtsgebieden vertegenwoordigd:

- Bestuurlijke ervaring, dan wel inzichten;
- Branchekennis;
- Bedrijfsleven en (semi)publieke organisaties;
- Financiële deskundigheid;
- Juridische deskundigheid;
- Regionale netwerken.

Het profiel voor de raad van toezicht is opgenomen in de toolkit raad van toezicht.

Commissiestructuur

Binnen de raad van toezicht wordt gewerkt met drie commissies, namelijk de financiële auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid. Elke commissie wordt voorgezeten door een lid van de raad van toezicht. Voor elke commissie is een reglement opgesteld waarin onder andere de volgende aspecten zijn vastgelegd:

- Samenstelling;
- Taken en bevoegdheden;
- Vergaderingen;
- Rapportage.

De raad van toezicht hanteert een objectieve werkwijze, waarbij het functioneren van het bestuur van Zorggroep Drenthe onafhankelijk van persoonlijke belangen wordt beoordeeld. Het toezicht wordt uitgeoefend met inachtneming van de Zorgbrede Governance Code, de statuten, het reglement van de raad van toezicht en overige relevante wet- en regelgeving.

De raad van toezicht functioneert primair als een collegiaal college, waarbij de leden gezamenlijk optreden in de belangrijkste aspecten van hun werk. Essentieel hierbij is het principe van eenheid in verscheidenheid. De raad streeft naar optimale transparantie in al zijn activiteiten. Daarnaast is er een veranderingsproces gaande in de wijze van toezicht, waarbij de focus verschuift van resultaatgericht naar waardengericht toezicht.

Scholings- en ontwikkelingsprogramma raad van toezicht

De raad van toezicht werkt continu aan de ontwikkeling van zowel het team als de individuele leden. Jaarlijks volgen de leden, op basis van hun individuele scholingsbehoeften, verschillende onderdelen van het scholingsprogramma van de NVTZ. In 2024 hebben enkele leden onder andere de opleiding strategisch partnerschap en toezicht op duurzaamheid gevolgd.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Pagina 39 van 44

Zelfevaluatie

Het jaar 2024 stond in het teken van de wisseling van twee leden binnen de raad van toezicht en de aanstelling van een tweede bestuurder. Hierdoor heeft de zelfevaluatie niet plaatsgevonden en is deze doorgeschoven naar begin 2025.

Als raad van toezicht van Zorggroep Drenthe zijn we ons terdege bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en de noodzakelijke transitie binnen de VVT-sector. Dit impliceert ook een veranderende rol en bijdrage van de raad van toezicht bij strategische vraagstukken.

Samen met de raad van bestuur willen we de maatschappelijke vragen en opgaven, evenals de betekenis daarvan voor Zorggroep Drenthe, gezamenlijk vaststellen.

In 2024 heeft de raad van toezicht samen met de raad van bestuur gesproken over de lange termijn strategie van de organisatie om hier vorm en inhoud aan te geven. De raad van toezicht neemt medeverantwoordelijkheid voor de langetermijnstrategie van de organisatie, draagt bij vanuit zijn rol, legt hierover verantwoording af aan de samenleving en is hierop aanspreekbaar. Gezamenlijk met de raad van bestuur wordt de kernvraag beantwoord: wat is het beoogde maatschappelijke resultaat op lange termijn en hoe gaan we hier vorm en inhoud aan geven?

Activiteiten/Besluiten raad van toezicht 2024

In 2024 zijn er vijf reguliere vergaderingen gehouden met de raad van bestuur en de raad van toezicht, vier vergaderingen met de auditcommissie en vier vergaderingen met de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

Naast de geplande bestuursvergaderingen hebben enkele leden over specifieke onderwerpen overlegd, zoals de werving en benoeming van een nieuw lid van de raad van bestuur, de herbenoeming van een lid van de raad van toezicht, en het vertrek van twee leden van de raad van toezicht. Tegelijkertijd is de vacaturestelling en benoeming van twee nieuwe leden van de raad van toezicht aan de orde gekomen en zijn de commissies binnen de raad van toezicht verdeeld.

Goedkeuring werd verleend aan:

- ✓ Meerjarenbeleidsplan 2024-2030;
- ✓ Jaardocument 2024;
- ✓ Jaarrekening ZD 2024;
- ✓ Begroting 2025;
- ✓ Intentieverklaring verkenning samenwerking Vredewold;
- ✓ Strategische nota ZD-Vredewold;
- ✓ Opdracht DDO ZD-Vredewold aan Verstegen accountants;
- ✓ Traject besluitvormingsfase overgang Noorderkroon naar Vasalis.

Daarnaast besloot de raad van toezicht over:

- ✓ De vergaderplanning raad van toezicht 2025;
- ✓ Benoeming twee leden raad van toezicht, per 01-10-2024;
- ✓ Benoeming lid raad van bestuur, per 01-07-2024;
- ✓ De klassenindeling WNT 2024;
- ✓ De bezoldiging raad van toezicht en raad van bestuur 2024.

Thema's en voortgang van beleid

Er zijn verschillende overleggen met de raad van bestuur en de raad van toezicht gevoerd over het te voeren beleid. De nadruk lag daarbij in 2024 zowel op de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening, de thema's in het meerjarenbeleidsplan, als op de bedrijfsvoering/financiële resultaten. Daarnaast werd ook veel aandacht besteed aan vastgoed- en strategische ontwikkelingen en het veranderplan.

De volgende onderwerpen werden besproken:

- Studieproject ZorgSaam stand van zaken van het project en het gestarte onderzoek van de Nederlands Arbeidsinspectie en de genomen maatregelen en communicatie daaromtrent;
- IGJ meldingen en Arbeidsinspectie;
- Kwaliteitsverslag 2023;
- Jaarverslag commissie ongewenst gedrag ZD;
- Jaarrapportage 2023 Externe vertrouwenspersoon;
- Uitkomsten tevredenheidsonderzoeken MTO, CTO en PREM;
- Resultaatsverslag 2023;
- Verschillende rapporten gericht op de doorontwikkeling van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening, de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering;
- Uitkomsten externe audit
- Wisselingen in personele inzet en mutaties op sleutelfuncties;
- Netwerkontwikkeling regio;
- Risicomanagement binnen Zorggroep Drenthe;
- Ziekteverzuim en inzet PNIL;
- Veranderplan;

Daarnaast werd gesproken over:

- Meerjaren Beleidsplan, strategische sessies "Ik ga mee op reis...";
- Thema's werkgroepen Kwaliteit en Veiligheid, zoals Palliatieve zorg, Ouderenmishandeling, Medicatie/Voedsel veiligheid, Hygiëne & Infectiepreventie, WZD en Somatiek;
- Ontwikkelingen Innovatie en Zorgtechnologie;
- Duurzaamheid;
- Kaderbrief 2025 en meerjarenraming;
- Tertaalcijfers 2024;
- Managementletter 2024;
- Ontwikkelingen en aanpassingen in de organisatie;
- Stand van zaken vastgoedontwikkelingen en lange termijn huisvestingsbeleid LTHP.

Overleg binnen de organisatie

Met de centrale cliëntenraad (CCR) en de ondernemingsraad (OR) vinden jaarlijks gesprekken plaats over actuele thema's binnen de organisatie. Onder meer de ontwikkeling personeelsbezetting, financiën en de te verwachte investeringen.

In 2024 is naast het structurele overleg met de OR en de CCR ook contact geweest met de medezeggenschapsraden over de werving en de invulling van de vacature lid raad van bestuur.

Naast de reguliere vergaderingen en commissievergaderingen, heeft de voorzitter van de raad van toezicht frequent overleg met de raad van bestuur over de voortgang in de organisatie en fungeert ook als klankbord voor de raad van bestuur.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

De commissies

Financiële Auditcommissie 2024

In 2024 kwam de financiële auditcommissie vier keer bijeen. Naast de raad van bestuur nam ook de directeur Finance, Control en Techniek deel aan deze vergaderingen. Tijdens deze bijeenkomsten werden diverse belangrijke onderwerpen besproken, waaronder de maandcijfers, de managementletter, het jaardocument 2023, exploitatiecijfers, liquiditeit, meerjarenraming en innovatie en ontwikkelingen op het gebied van vastgoed. Daarnaast werd er uitgebreid gesproken over de begroting voor 2025 en het veranderplan, waarbij de financiële uitdagingen en de focus op de veranderingen zowel intern als in het zorglandschap werden benadrukt voor een toekomstbestendig Zorggroep Drenthe.

Commissie Kwaliteit & Veiligheid 2024

De commissie Kwaliteit & Veiligheid kwam dit jaar vier keer bijeen. Aan deze vergaderingen namen zowel de raad van bestuur als de bestuurssecretaris deel. Tijdens elke vergadering vond een verdiepend gesprek plaats over een thema dat werd voorbereid en toegelicht door (een) medewerker(s) van Zorggroep Drenthe.

Onderwerpen van gesprek waren onder meer het kwaliteitsjaarplan, verschillende kwaliteitsonderzoeken, medewerkerstevredenheid en cliënttevredenheid, rapportage van de externe vertrouwenspersoon, tertaalrapportage kwaliteit, klachten en incidentenonderzoeken. Daarnaast werden tijdens de verdiepende themagesprekken onderwerpen zoals Het Huis van Kwaliteit, palliatieve zorg en ACP, Wet Zorg en Dwang, en Hygiëne & Infectiepreventie besproken. Hierdoor werd het inzicht in de kwaliteit van de zorg en de daarmee samenhangende thema's verder verdiept.

In 2024 heeft de remuneratiecommissie twee keer vergaderd met de bestuurder(s). Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd over de invulling van de functie van lid van de raad van bestuur en de bijbehorende prestatieafspraken.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

Bijlage 1c Nevenfuncties raad van toezicht

Naam	Beroep	Nevenfuncties	Bezoldigd
Mevr. J. Hoitinga	Vanaf 01 feb 2024 Directeur- Bestuurder Sportstad Heerenveen Algemeen directeur Arbodienst Medprevent BV tot 01-02-2024	<input type="checkbox"/> Voorzitter regiobestuur Fryslân VNO-NCW Noord	Nee
		<input type="checkbox"/> Bestuurslid Stichting Vrienden van Revalidatie Friesland	Nee
		<input type="checkbox"/> Voorzitter Stichtingsbestuur sc Heerenveen	Nee
		<input type="checkbox"/> Lid raad van advies Fries Planbureau	Nee
Mw. A. Reinders- van der Galiën	Vanaf 01 mei 2024 Directeur Thuiszorg Het Friese Land Bestuurder a.i. Stichting Wonen en Zorg Purmerend tot 01 april 2024	<input type="checkbox"/> Lid raad van toezicht ZINN	Ja
		<input type="checkbox"/> Lid raad van toezicht Deltion College	Ja
Dhr. A. Enter	Directeur maatschappelijke ontwikkeling gemeente Leeuwarden	<input type="checkbox"/> Lid raad van advies Fries Planbureau	Nee
Dhr. K. J. Roffel	Manager Planning & Control, Financiën & Inkoop WZA tot februari 2024	<input type="checkbox"/> Lid raad van toezicht & voorzitter AC Onderwijsgroep Noord	Ja
	Lid raad van bestuur MediRisk vanaf maart 2024	<input type="checkbox"/> Lid raad van toezicht Willem Lodewijk Gymnasium	Ja
Dhr. P.G. Visch	Voorzitter raad van bestuur Revalidatie Friesland tot juli 2024	<input type="checkbox"/> Lid raad van toezicht Zorgplein Noord	Ja
	Lid raad van bestuur Noorderbreedte, Revalidatie Friesland, Thuiszorg Het Friese Land, vanaf 1 juli 2024	<input type="checkbox"/> Penningmeester bestuur stichting CP-net	Nee
		<input type="checkbox"/> Secretaris bestuur Revion C.V.	Nee
Dhr. H. Wegter	Directeur- bestuurder MINDD (Moet ik naar de dokter?)	<input type="checkbox"/> Lid raad van toezicht Yorneo	Ja
		<input type="checkbox"/> Lid raad van toezicht TOPAZ	Ja
Dhr. Y.B. van der Meer	Bestuurder Thésor Groep B.V.	<input type="checkbox"/> Raad van advies Revalidatie Friesland	Ja

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 43 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025

2. Jaarrekening

De jaarrekening is opgenomen in een separaat document getiteld "Jaarrekening 2024" dat onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van deze jaarverantwoording 2024.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Pagina 44 van 44
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2025