



Bestuursverslag 2024

Inhoudsopgave



Voorwoord	3
1. Algemene informatie	4
1.1 Visie en kernwaarden	4
1.2 Juridische structuur en interne organisatie	4
1.3 Belangrijkste elementen gevoerde beleid	6
2. Financiële ontwikkelingen	8
2.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	8
2.2 Behaalde omzet en resultaten	8
2.3 Operationele risico's en onzekerheden	10
3. Belangrijkste strategische risico's en risicobeheersing	11
3.1 Strategische risico's	11
3.2 Inbedding en verankering risicomanagement	11
3.3 Maatregelen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden	12
4. Overige onderwerpen	12
4.1 Wetenschappelijk onderzoek	12
4.2 Innovatie	13
4.3 Greendeal ActiZ 3.0	13
4.4 Interne beheersing van processen en procedures	15
5. Toekomstverwachtingen	15

Voorwoord

Onze samenleving is continu in beweging en de zorg beweegt mee. De toenemende vraag naar zorg, het groeiend tekort aan zorgmedewerkers en de beschikbaarheid van nieuwe technologieën zijn de komende jaren van grote invloed op de manier waarop we onze zorg en ondersteuning organiseren.

Ons belangrijkste doel is bijdragen aan de kwaliteit van bestaan van ouderen en kwetsbare mensen. Concreet betekent dit dat we hen willen helpen zo lang en goed mogelijk zelfstandig te leven en zwaardere zorgvragen zo lang mogelijk uit te stellen. Hiervoor leveren we zoveel mogelijk maatwerk, toegespitst op de individuele wensen, behoeften en mogelijkheden. Op grotere schaal dragen we bij aan de ontwikkeling van vitale gemeenschappen in Noord- en Midden-Limburg. Hierbij kijken we per gemeenschap samen met inwoners en samenwerkingspartners wat nodig is om zowel de mensen als hun gemeenschap zo lang mogelijk vitaal en positief gezond te houden.

Het hebben van eigen regie is onlosmakelijk verbonden met kwaliteit van bestaan. Daarom stimuleren we zoveel mogelijk eigen regie bij de cliënt: wat kan diegene nog zelf, met hulp van familie, naasten en vrijwilligers? En wat kunnen wij als professionele zorgaanbieder hieraan toevoegen? Daar waar het nodig is, zetten we professionele zorg in. Met dezelfde aandacht en betrokkenheid als altijd, maken we optimaal gebruik van de mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van zorgrobots, beeldzorg en personenalarmering. Op deze manier zorgen we ervoor dat de zorg toegankelijk blijft voor degenen die deze het meest nodig hebben.

Gekwalificeerde, betrokken professionals blijven onmisbaar. Hier ligt de komende jaren een grote uitdaging. Om goede professionals aan te trekken en duurzaam aan ons te verbinden, willen we een aantrekkelijke organisatie zijn waar iedereen wil werken die hart heeft voor de zorg. Waar mensen hun professionaliteit, vitaliteit en professioneel leiderschap verder kunnen ontwikkelen, met onze kernwaarden 'Gedurfd, Gedreven en Oprecht' als leidende principes.

Ook de inzet en ondersteuning van mantelzorgers, familie en vrijwilligers blijft onverminderd belangrijk. Samen met hen richten wij ons op de beste oplossing voor de cliënt. Wij zijn ervan overtuigd dat de onderlinge relatie tussen de cliënt, mantelzorger, medewerker en/of vrijwilliger bepalend is voor de ervaren kwaliteit. Daarom investeren we in betekenisvolle relaties. Daarbij vinden we het belangrijk dat zowel medewerkers als vrijwilligers voldoening halen uit hun werk en dat mantelzorgers en familie kunnen bijdragen op een manier die bij hen past.

In dit bestuursverslag leggen we verantwoording af over de zorg en ondersteuning die we in 2024 hebben geboden aan onze cliënten en de wijze waarop we invulling hebben gegeven aan het realiseren van onze strategie. Het voorliggend bestuursverslag is vooral gericht op (de realisatie van) onze strategische prioriteiten, risico's en financiële consequenties. Uiteraard is onze primaire focus een betekenisvolle invulling geven aan het leven van kwetsbare mensen en bijdragen aan de lokale samenleving. In het Kwaliteitsbeeld 2024 van De Zorggroep wordt hier meer aandacht aan besteed, zie ook [DZkwaliteitsbeeld2024](#).

➔ 1. Algemene informatie

1.1. Visie en kernwaarden

Als grootste zorgaanbieder in Noord- en Midden-Limburg biedt De Zorggroep een breed aanbod van diensten. Met thuiszorg en vele woon- en zorgcentra leveren we samen met 5.150 medewerkers en 2.200 vrijwilligers ondersteuning, zorg en behandeling aan iedereen die dat nodig heeft. Zowel in de wijk als in onze 37 zorglocaties. Binnen deze locaties leveren we verschillende type zorg: somatische zorg, dementiezorg (onder andere zorg voor mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag: D-zep), gerontopsychiatrische zorg, geriatrische revalidatiezorg, zorg bij niet-aangeboren hersenletsel en palliatieve zorg. Daarnaast bieden we daginvulling, kortdurend en tijdelijk verblijf.

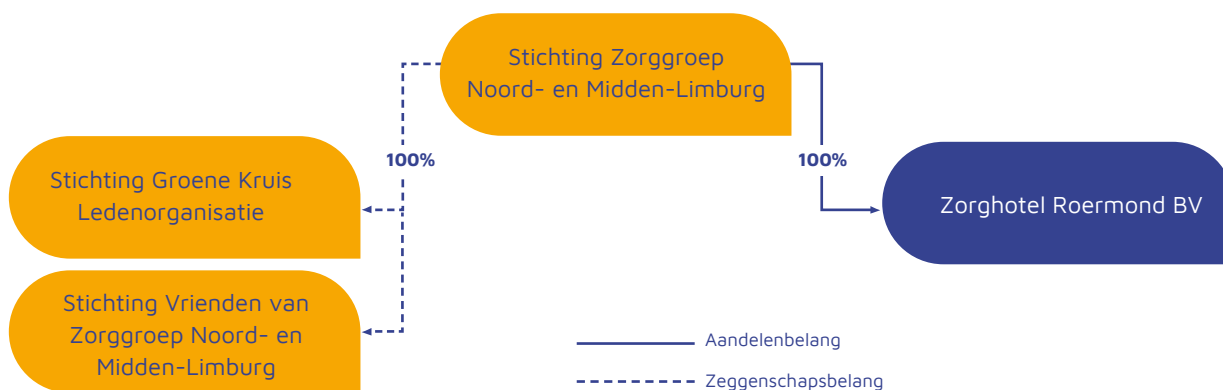
Met onze wortels diep in Noord- en Midden-Limburg weten wij als geen ander wat er speelt in de lokale samenleving. Daarom kijken wij, samen met andere organisaties, hoe we kunnen bijdragen aan vitale gemeenschappen waarin mensen zelf- en samenredzaam en bovenal gelukkig zijn.

De kernwaarden van waaruit wij werken zijn Gedurfd, Gedreven en Oprecht. **Gedurfd** omdat we nieuwe opties verkennen en buiten de lijntjes durven te kleuren. **Gedreven** omdat onze medewerkers met passie en trots vaak het voortouw nemen. **Oprecht** omdat we werken vanuit het hart en altijd het beste willen doen voor onze cliënten en medewerkers. Cliënten geven De Zorggroep gemiddeld een 8,6. Meer informatie over de uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek is te vinden op de website van De Zorggroep, onder kwaliteit van zorg.

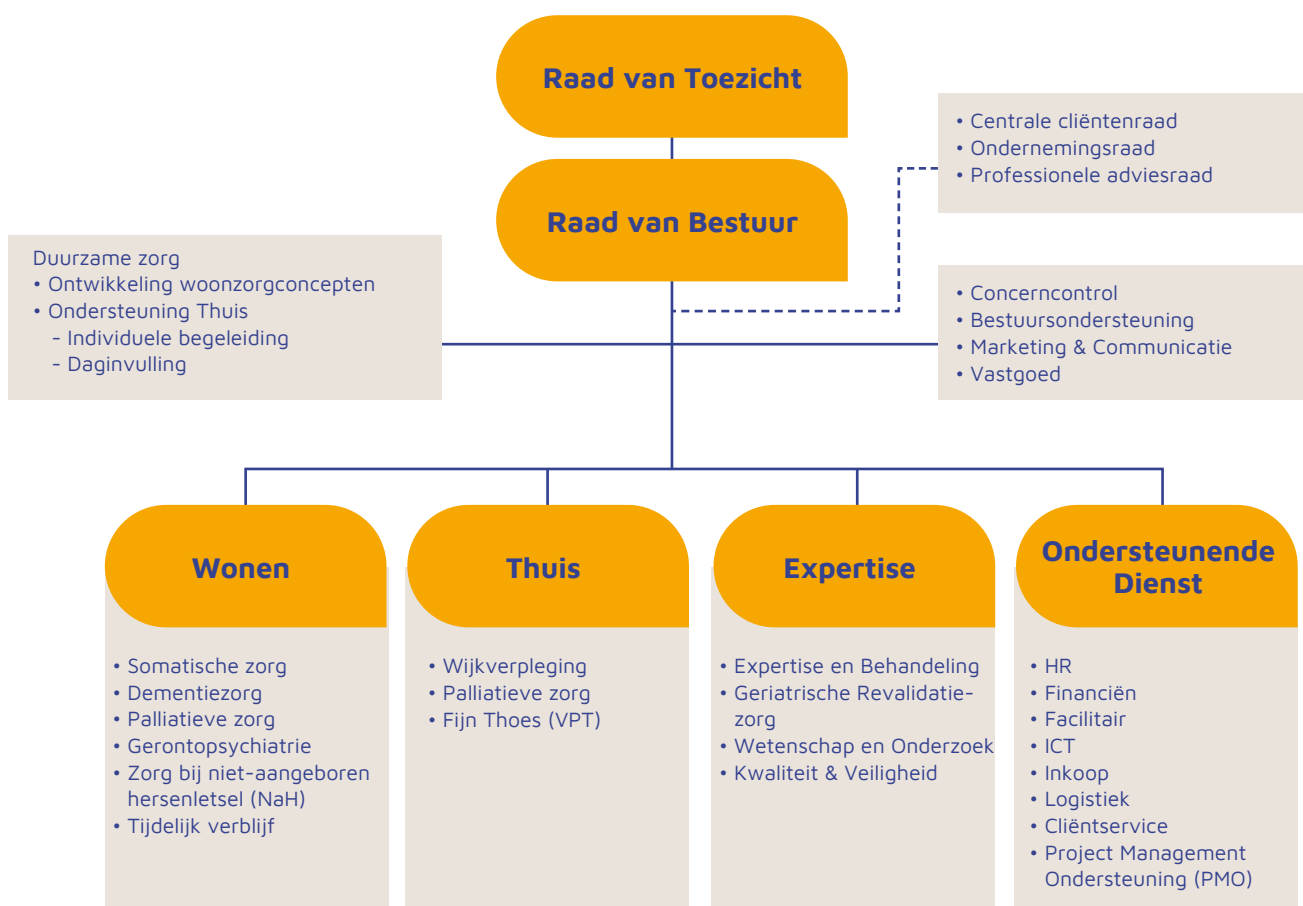
Onze kernwaarden zijn vertaald in onze gedrag- en integriteitscode, waarin algemene afspraken zijn vastgelegd over hoe we met onze cliënten en elkaar omgaan en hoe we integer handelen. Deze code is bindend en geldt voor iedereen binnen onze organisatie. De gedrags- en integriteitscode is in het najaar van 2024 op hoofdlijnen geëvalueerd en bijgesteld. Via Z-net worden thematisch goede voorbeelden en casussen gedeeld om de inhoud van de code levendig te houden. Daarnaast ontvangen nieuwe medewerkers en vrijwilligers de gedragscode bij indiensttreding en wordt deze besproken tijdens de inwerkperiode.

1.2. Juridische structuur en interne organisatie

De Zorggroep is een stichting met een Raad van Toezicht, Raad van Bestuur model (dualistisch bestuursmodel). De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en is de werkgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft de dagelijkse leiding over De Zorggroep en is de werkgever van de rest van de organisatie. De groepsstructuur is weergegeven in onderstaand diagram. Daarnaast neemt De Zorggroep deel aan Vijf, een samenwerkingsverband die diensten samenbrengt op het gebied van welzijn, geestelijke gezondheid, ouderenzorg, verslavingszorg en ondersteuning voor mensen met een beperking. De Zorggroep is voor 25% aandeelhouder van deze BV.



De organisatie is verdeeld in vijf sectoren: Wonen, Thuis, Expertise, Duurzame Zorg en de Ondersteunende Dienst. Elke sector wordt aangestuurd door een directeur waarbij de sector Wonen – gezien de omvang – is opgesplitst in twee regio’s (Noord en Midden) en wordt aangestuurd door twee directeuren. Alle directeuren sturen managers aan - die verantwoordelijk zijn voor een deel van de betreffende sector - en de managers van de sector Wonen en de Ondersteunende dienst sturen respectievelijk teamleiders en afdelingshoofden aan die verantwoordelijk zijn voor een locatie, een specifiek zorgaanbod of een bepaald aandachtsgebied. Binnen De Zorggroep is er aandacht voor diversiteit binnen de organisatie. We streven naar een goede man-vrouw verhouding binnen de Raad van Toezicht, raad van bestuur en directie.



1.3. Belangrijkste elementen gevoerde beleid

In 2023 heeft de Raad van Bestuur vijf strategische prioriteiten voor de komende jaren vastgesteld. Deze zijn voor 2024 nog steeds actueel. Deze prioriteiten, afgeleid van het strategisch beleidsplan van De Zorggroep, geven richting aan onze ambities en plannen. Hieronder worden de highlights per strategische prioriteit beschreven.

Financiële huishouding

In 2024 is het project Balans, dat zich richt op het plannen en roosteren binnen de intramurale sector, verder geïmplementeerd. Alle intramurale locaties werken volgens de nieuwe werkwijzen van Balans, sommige locaties worden hierin nog begeleid. Met dit project willen we meer werk/privé balans creëren voor medewerkers; beter afstemmen op de zorgvragen van cliënten en inkomsten en uitgaven meer met elkaar in evenwicht brengen. In 2025 wordt het project op deze drie doelstellingen geëvalueerd.

Goed werkgeverschap

Naast het verder creëren van meer balans voor de medewerker zijn er meer stappen gezet in het kader van goed werkgeverschap. De Zorggroep streeft ernaar om een organisatie te zijn waar continu leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is. Een organisatie waar medewerkers in een veilige omgeving kunnen groeien en hun unieke talenten en drijfveren kunnen (blijven) ontwikkelen. Om leren en ontwikkelen binnen De Zorggroep naar een hoger niveau te tillen is in 2024 een leermanagementsysteem (LMS) geïntroduceerd voor alle medewerkers van De Zorggroep. Het LMS is een platform waarin alles rondom leren en ontwikkelen op één plek te vinden is.

In 2024 is er veel aandacht geweest voor een goede onboarding van nieuwe medewerkers. Vanaf januari 2024 zijn we, aanvullend op het al bestaande kennismakings- en introductieportaal en buddysysteem gestart met introductiedagen met als doel het bieden van een warm welkom aan alle nieuwe collega's.

Duurzame zorg

De Zorggroep heeft als doel om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen met de nodige zorg en ondersteuning. Hiervoor zoeken we naar alternatieven voor verpleeghuiszorg, zonder nieuwe verpleeghuisplekken te creëren. In 2023 zijn we in Sevenum gestart met het in de praktijk brengen van GeWoon Thuis, een uitgebreide, vernieuwende werkwijze in wonen, welzijn en zorg. Doel van het concept is om mensen langer, goed thuis te laten wonen en ervoor te zorgen dat mensen 'wonen als thuis' als thuis wonen niet meer gaat. De basis van GeWoon Thuis ligt in de uitgangspunten van Positieve Gezondheid met volop aandacht voor preventie, welzijn en een betekenisvol leven. Het afgelopen jaar stond in het teken van het door ontwikkelen en inbedden van het concept. Met succes: de gezamenlijke inspanningen van alle betrokkenen, van bewoners en hun naasten tot medewerkers, zorg- en welzijnspartners en woningcorporaties, zorgden daadwerkelijk voor een transformatie van de gemeenschap, de basiszorg en ondersteuning in de wijk en de beschermde woonomgeving. Eind 2024 is gestart met de opschaling van GeWoon Thuis naar Swalmen en Bergen.

Leiderschap

Onze strategie gaat uit van de noodzaak tot transformatie van de ouderenzorg. In de periode 2020-2040 verdubbelt de zorgvraag, terwijl het aantal beschikbare professionele arbeidskrachten hooguit gelijk blijft. Daarbij is de verwachting dat het aantal mantelzorgers onder druk komt

te staan. Om die enorme opgave met elkaar te kunnen volbrengen is er op alle lagen van de organisatie 'leiderschap' nodig. In 2024 is het leiderschapstraject voor de tweede lichterij teamleiders voorbereid. In 2025 wordt dit programma voor teamleiders gecontinueerd. Daarnaast is gestart met het Management development (MD)-traject waarbij medewerkers met ambitie worden opgeleid tot teamleider. Zij worden een jaar lang begeleid en geschoold en vervolgens wordt gekeken of ze er klaar voor zijn om als teamleider aan de slag te gaan.

De in 2023 gestarte gesprekscyclus voor alle medewerkers van De Zorggroep is in 2024 voortgezet. Minimaal één keer per jaar gaan medewerkers met leidinggevendenden in gesprek over waar zij energie van krijgen, wat hun talenten zijn, wat iemand zelf wil veranderen en natuurlijk wil behouden en wat daarin nodig is; zowel vanuit de medewerker zelf als vanuit de organisatie. De gesprekscyclus is goed doordacht en voor iedereen hetzelfde. Zo kunnen medewerkers zich binnen De Zorggroep blijven ontwikkelen en draagt het positief bij aan duurzame inzetbaarheid en werkgeluk van medewerkers. Daarnaast worden met managers resultaatgesprekken gevoerd.

Samenwerking

Om de zorg en ondersteuning voor inwoners van onze regio nu en in de toekomst op een juiste manier te organiseren, werken we samen met ketenpartners in onze regio (o.a. via het Regioprogramma Noord- en Midden-Limburg Oost) en collega VVT-organisaties (o.a. via Zorg-Connect). Tevens zoekt De Zorggroep continu verbinding met partners in de gemeenschap om samen met hen een bijdrage te leveren aan de doorontwikkeling van vitale gemeenschappen (Duurzame zorg).

Binnen het Regioprogramma Noord- en Midden-Limburg Oost (RBO) werken we sinds 2021 samen met een groot aantal regionale (keten)partners: Ambulancezorg Limburg, Adelante groep, Cohesie, Fysunieg, LAPCO (Limburgse Apothekers Coöperatie), Laurentius Ziekenhuis, Meditta, MET ggz, Proteion, Vincent van Gogh en VieCuri Medisch Centrum. Doel van de samenwerking is om de zorg in onze regio toekomstbestendig, toegankelijk en betaalbaar te houden. In totaal zijn 150 medewerkers van de deelnemende partners betrokken. Samen zetten zij vol in op samenwerking, preventie en digitalisering in de zorg. Een belangrijke mijlpaal werd in 2024 bereikt met de indiening én goedkeuring van de Snelle Toets van het transformatieplan bij VGZ en CZ. Streven is om het plan in april 2025 voor te leggen aan de verzekeraars.

2. Financiële ontwikkelingen

2.1. Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De Zorggroep heeft over 2024 een positief resultaat behaald. In de volgende paragraaf worden de belangrijkste financiële ontwikkelingen gedurende het boekjaar toegelicht.

In 2024 zijn de maatregelen die in 2022 en 2023 zijn ingezet om balans te creëren en behouden tussen inkomsten en uitgaven verder verankerd. Binnen de hele organisatie is structureel aandacht besteed aan kostenbeheersing. Daarnaast is 'Project Balans' op alle intramurale locaties uitgerold, en is opnieuw veel focus gelegd op verzuimreductie. Zo is een gespecialiseerd adviesbureau ingeschakeld om te ondersteunen bij het verminderen van verzuim en het verbeteren van inzetbaarheid.

Een goede bedbezetting en een efficiëntere personeelsinzet, met name tijdens de zomerperiode, hebben bijgedragen aan het positieve resultaat over 2024. Daarnaast is het product VPT verder ontwikkeld. Hoewel de groei hiervan iets achterbleef ten opzichte van de verwachtingen, leverde het alsnog een bijdrage aan het resultaat.

Vanwege de extra inspanningen van alle (zorg)professionals en het positieve resultaat is besloten een resultaatbonus uit te keren: een zomerbonus voor zorgpersoneel en een eindejaarsbonus voor alle medewerkers.

Gedurende het jaar is het richtlijnpercentage voor de Wlz-tarieven naar boven bijgesteld. In oktober 2025 werd bovendien bekend dat de geplande bezuiniging van €600 miljoen in de ouderenzorg voor 2025 met een jaar is uitgesteld, naar 2026.

2.2. Behaalde omzet en resultaten

Algemeen

Door de hierboven beschreven ontwikkelingen en de inspanningen van alle medewerkers is het geconsolideerde resultaat over 2024 op ruim € 10,6 miljoen positief uitgekomen. Dit gerealiseerde resultaat is een ruime verbetering van ongeveer € 7,5 miljoen ten opzichte van het positieve resultaat over het boekjaar 2023 van ruim € 3 miljoen. Het resultaat over boekjaar 2024 leidt tot een rendement van 3,1%. Dit is een verbetering van 2,1% ten opzichte van het rendement over 2023 (1,0%).

Opbrengsten

De totale baten stegen van ruim € 319 miljoen over 2023 naar € 350 miljoen over 2024. Deze stijging wordt grotendeels verklaard door indexering in combinatie met een groter aandeel cliënten met zwaardere indicaties en met behandeling in de Wet Langdurige Zorg. Overige baten zoals uit de Zorgverzekeringswet en Zorg subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg stegen licht. De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening en andere beroeps- en bedrijfsmatige activiteiten daalden daarentegen licht. Onder Overige bedrijfsopbrengsten is de boekwinst van ruim € 2 miljoen over de verkochte wijkgebouwen opgenomen.

Kosten

De totale bedrijfslasten stegen in 2024 naar ruim € 340 miljoen ten opzichte van ruim € 315 miljoen in 2023. De kosten van uitbesteed werk en andere kosten (inzet van personeel niet in loondienst) daalden met bijna € 2,5 miljoen. Daarnaast zijn, ondanks een lichte daling in FTE, de kosten van lonen en salarissen in 2024 gestegen met ruim € 7 miljoen. Dit is te verklaren door

de in de CAO overeengekomen salarisstijgingen. De sociale en pensioenlasten stegen, net als de afschrijvingen. Door de hoge rentevergoedingen waren de rentebaten hoger dan de financiële lasten, ondanks de hoge kosten vanwege oprenting en discontering.

Balansmutaties

De investeringen in materiële vaste activa bleven in 2024 nagenoeg gelijk aan de investeringen in 2023 (ruim € 10 miljoen). De afschrijvingskosten en de mutaties van de afwaarderingen kwamen in 2024 samen uit op ruim € 18 miljoen, dat is € 4 miljoen hoger dan in 2023. Daarnaast werden wijkgebouwen met een boekwaarde van minder dan € 0,5 miljoen verkocht voor een bedrag van bijna € 3 miljoen. De waarde van de materiële vaste activa daalden door deze ontwikkelingen van ruim € 179 miljoen ultimo 2023 naar ruim € 175 miljoen ultimo 2024.

Door met name de vrijval van € 2 miljoen aan langlopende deposito's daalden de financiële vaste activa naar bijna € 4 miljoen ultimo 2024. De vorderingen stegen licht naar ruim € 17,5 miljoen. De voorzieningen zijn in 2024 met ruim € 6 miljoen gestegen ten opzichte van 2023. De langlopende schulden daalden met door reguliere en een extra aflossing met ruim € 15 miljoen van bijna € 91 miljoen ultimo 2023 naar ruim € 75 miljoen ultimo 2024. De kortlopende schulden stegen van ruim € 61 miljoen eind 2023 naar bijna € 73 miljoen eind 2024. De liquide middelen stegen door al deze ontwikkelingen met ruim € 17 miljoen van € 72 miljoen ultimo 2023 naar bijna € 90 miljoen ultimo 2024.

In € miljoenen	Realisatie			Norm
	2022	2023	2024	
Opbrengsten	299,6	319,2	350,3	
Kosten	302,8	314,8	340,1	
Resultaat	-3,2	3,1	10,7	
Rendement	-1,1%	1,0%	3,1%	
Liquide middelen	54,2	72,5	90,0	15,0
Eigen vermogen	86,3	89,4	100,1	
Totaal vermogen	268,8	276,0	288,9	
Solvabiliteit*	32,1%	32,4%	34,7%	25,0%

Bankconvenanten¹

Een convenant is een clause van een leenovereenkomst die bij niet-naleving van de doelstellingen kan leiden tot de vervroegde terugbetaling van de lening. Dit zijn afspraken die met banken gemaakt worden over de in de tabel weergegeven kerngetallen.

Voor de DSCR is afgesproken dat er een ratio van tenminste 1,3 wordt gerealiseerd. In de realisatie wordt er een DSCR van 8,0 gepresenteerd. Hiermee wordt dus voldaan aan deze bankconvenant. Ten aanzien van de liquide middelen is bepaald dat deze tenminste € 15 miljoen moeten bedragen. In de realisatie komen de liquide middelen ruim boven het convenant uit, namelijk op € 90 miljoen. Het derde convenant dat afgesloten is, is een solvabiliteit van 25%. In de realisatie komen we uit op een solvabiliteit van 34,7%. Over 2024 voldoen we aan alle overeengekomen bankconvenanten.

¹ Definities bankconvenanten:

DSCR EBITDA gedeeld door aflossingen en rente
 EBITDA Resultaat voor/plus afschrijvingen en rente
 Solvabiliteit Eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen

Kasstromen en financieringsbehoeften

De gehele kasstroom uit operationele activiteiten lag over 2024 met ruim € 41 miljoen boven die over 2023 met € 32,5 miljoen positief. Zoals eerder beschreven bleven de investeringen in materiële vaste activa in 2024 nagenoeg gelijk met de investeringen in 2023 van bijna € 11 miljoen. De verkoop van wijkgebouwen leverde bijna € 3 miljoen op tegenover een boekwaarde van nog geen € 0,4 miljoen. Ook in 2024 verviel € 2 miljoen aan langlopende deposito's naar kortlopende deposito's. Eind 2024 was er € 33 miljoen meer in kortlopende deposito's onderbracht dan eind 2023, dit ter indekking tegen dalende rentevergoedingen. Door de reguliere aflossing van € 7 miljoen over 2024 en een extra aflossing van ruim € 8 miljoen kwam de gehele mutatie van liquide middelen over 2024 uit op € 15,5 miljoen (tegenover ruim € 7 miljoen over 2023).

Continuïteit

De continuïteit van De Zorggroep komt door de goede liquiditeits- en solvabiliteitspositie niet in gevaar. De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Tenslotte liggen de liquide middelen ultimo 2024 beduidend hoger dan de eis van de banken van minimaal € 15 miljoen en dat zonder beroep te doen op de rekeningen courant van de banken van samen € 20 miljoen.

2.3 Operationele risico's en onzekerheden

De financiële situatie is afhankelijk van een aantal factoren. Deze factoren zijn potentiële risico's en onzekerheden.

Operationele risico's

Als zorgorganisatie is De Zorggroep afhankelijk van de vraag van cliënten, de beschikbaarheid van personeel en de financiering. Op deze onderdelen kunnen risico's ontstaan.

De vraag van cliënten is geen onzekerheid. De vraag is in 2023, na een korte dip in de 'corona-jaren', gestegen en zal komende jaren, gezien de dubbele vergrijzing, blijven stijgen. De beschikbaarheid van personeel is echter wel een risico. Het tekort aan personeel is zichtbaar in de gehele zorgsector. Het risico bestaat dat we door tekort aan personeel minder cliënten kunnen ondersteunen. Dit proberen we te voorkomen door actief nieuw personeel te werven, huidig personeel te behouden en waar nodig uitzendkrachten in te zetten. Daarnaast wordt er gewerkt aan een andere manier van werken/organiseren, in lijn met Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), waardoor we met minder personeel meer cliënten kunnen ondersteunen.

Financieringsrisico

Wanneer een investering gedaan wordt, bestaat het risico dat complicaties ontstaan rondom de financiering. Om deze risico's te mijden wordt pas geïnvesteerd als de financiering volledig rond is of als we uit eigen liquide middelen kunnen financieren zonder dat de bankconvenanten in het gedrang komen. Op die manier voorkomen of verkleinen we financieringsrisico's. Daarnaast bestaat het risico dat niet voldaan kan worden aan normen ten aanzien van financiële ratio's. Door de forse investeringen en de onzekerheid op kortere termijn hebben wij in de meerjarenraming de verwachte rentabiliteit naar 1,5% in de komende jaren (met een iets lagere 1% over 2026 vanwege mogelijke overheidsbezuinigingen) op een bij de investeringsambitie passend niveau gebracht.



3. Belangrijkste strategische risico's en risicobeheersing

3.1. Strategische risico's

Het succesvol kunnen sturen op organisatiedoelstellingen en het managen van de hieraan gerelateerde risico's, vormen de belangrijkste uitgangspunten bij de richting van het Integraal Risico Management (IRM). Met de zeven thema's uit de strategische koers als startpunt zijn vijf strategische prioriteiten en de daaraan gekoppelde strategische risico's beschreven en vastgesteld (zie figuur 1).

Figuur 1: Samenvattend overzicht - strategische prioriteiten

Zeven strategische thema's in relatie tot de vijf strategische prioriteiten met bijbehorende KPI's.

Strategische thema's	Strategische prioriteiten	
1. Cliënten ondersteunen bij het realiseren van een betekenisvol leven	Gerelateerd aan alle thema's	<p>Duurzaam gezonde financiële huishouding Doelstelling: De Zorggroep heeft een duurzaam positief exploitatie resultaat en een gezonde liquiditeits- en vermogenspositie gericht op het duurzaam kunnen verlenen van zorg aan cliënten. Strategisch risico: De Zorggroep kan continuïteit van zorg niet garanderen.</p>
2. Flexibel in het vinden van antwoorden op verschillende vragen	Primair gerelateerd aan thema 1, 2, 4 en 5	<p>Leiderschapsontwikkeling Doelstelling: De leidinggevenden binnen De Zorggroep hebben de houding en vaardigheden om sturing te geven aan het realiseren van de ambities en doelstellingen van De Zorggroep Strategisch risico: Leidinggevenden zijn onvoldoende in staat sturing te geven aan het realiseren van onze ambities en doelstellingen.</p>
3. Bijdragen aan de vitale gemeenschappen		<p>Aantrekkelijk werkgeverschap Doelstelling: De Zorggroep is in staat om (potentiële) medewerkers te vinden, binden, boeien en vitaal te houden. Strategisch risico: De Zorggroep is onvoldoende in staat om potentiële medewerkers te vinden, binden en huidige medewerkers tevreden te houden (waardoor ze bijvoorbeeld meer verzuimen en/of De Zorggroep verlaten).</p>
4. Meer focus op welzijn	Primair gerelateerd aan thema 6	<p>Duurzame zorg Doelstelling: De Zorggroep streeft naar duurzame zorg samen met cliënten/naasten en (keten)partners met nadruk op positieve gezondheid. Risico: De lijnorganisatie adapteert de ontwikkelingen van duurzame zorg onvoldoende en daardoor komt de continuïteit van bedrijfsvoering in het gedrang.</p>
5. Ondersteunen op inhoud	Primair gerelateerd aan thema 2, 5 en 7	<p>Externe samenwerkingsverbanden Doelstelling: De Zorggroep neemt het voortouw in regionale samenwerking om een bijdrage te leveren aan de (door)ontwikkeling van vitale gemeenschappen. Risico: Externe samenwerking wordt onvoldoende tot stand gebracht, waardoor De Zorggroep haar strategie niet kan realiseren.</p>
6. Een aantrekkelijk werkgever zijn	Primair gerelateerd aan thema 3 en 4	<p>Externe samenwerkingsverbanden Doelstelling: De Zorggroep neemt het voortouw in regionale samenwerking om een bijdrage te leveren aan de (door)ontwikkeling van vitale gemeenschappen. Risico: Externe samenwerking wordt onvoldoende tot stand gebracht, waardoor De Zorggroep haar strategie niet kan realiseren.</p>
7. Streven naar duurzame oplossingen		<p>Externe samenwerkingsverbanden Doelstelling: De Zorggroep neemt het voortouw in regionale samenwerking om een bijdrage te leveren aan de (door)ontwikkeling van vitale gemeenschappen. Risico: Externe samenwerking wordt onvoldoende tot stand gebracht, waardoor De Zorggroep haar strategie niet kan realiseren.</p>

De strategische prioriteiten zijn in 2024 niet gewijzigd, er zijn hooguit wat accentverschillen aangebracht. Voor het kunnen realiseren van de doelstellingen is er in 2024 meer aandacht/focus geweest voor een gezonde financiële huishouding en aantrekkelijk werkgeverschap.

3.2. Inbedding en verankering risicomanagement

Binnen De Zorggroep is risicomanagement geen geïsoleerde activiteit, maar een geïntegreerd onderdeel van de beleid- en prognosecyclus. Op deze manier draagt risicomanagement bij aan risico gestuurde resultaatsturing op de strategische doelen op basis van de volgende cyclus:

- Per tertiaal als onderdeel van de resultaatverantwoording door directeuren;
- Jaarlijks als onderdeel van de strategiemonitor door RvB en directeuren;
- Jaarlijks als onderdeel van de evaluatie en waar nodig bijstelling van de strategische prioriteiten.

Doorontwikkeling en verankering van het IRM binnen de beleid- en prognosecyclus vindt plaats onder regie van de afdeling concerncontrol. In 2024 is een voorstel gedaan om de strategische risico's te vertalen naar prestatie-indicatoren en normen op tactisch niveau. Dit krijgt in 2025 een vervolg evenals de doorontwikkeling van de prestatie-indicatoren en normen op strategisch niveau op basis van interne en externe ontwikkelingen. Ter monitoring van risico's zijn in 2024 voorbereidingen getroffen om een risicoregister voor tactisch en operationele risico's in te richten

binnen het kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem. De strategische risico's worden gemonitord binnen de hierboven omschreven cyclus.

3.3. Maatregelen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden

In 2024 is er bijzondere aandacht geweest voor een gezonde financiële huishouding en aantrekkelijk werkgeverschap. Het verzuim lag in 2024 fors hoger dan onze vastgestelde norm. Bureau Falke & Verbaan is ingeschakeld om samen met raad van bestuur, directeuren en overige leidinggevendenden de gedragsmatige visie ten aanzien van verzuim vorm te geven en te implementeren binnen onze organisatie. In 2025 worden alle leidinggevendenden getraind om te werken conform de visie en daarbij behorende rollen en gedrag. Daarnaast is in 2024 gericht aandacht geweest voor het realiseren van de bedbezetting, de personele inzet (voorbereiding functiedifferentiatie, afbouw ZZP'ers, project Balans) en de (kwalitatieve én kwantitatieve) doorontwikkeling van het VPT. Ook het vinden, binden en behouden van medewerkers heeft de hoogste prioriteit gehad door o.a. de implementatie van de ontwikkelgesprekken en het LMS (zie ook 1.3). Wat betreft de prioriteit externe samenwerkingsverbanden is afgesproken dat De Zorggroep zijn verantwoordelijkheid blijft nemen maar niet meer op alle thema's een voortrekkersrol vervult.

Wat betreft de overige prioriteiten is door de Raad van Bestuur en directeuren geconcludeerd dat De Zorggroep hiermee op koers ligt. Aanvullende acties of maatregelen zijn niet nodig.

4. Overige onderwerpen

4.1. Wetenschappelijk onderzoek

Voor de ontwikkeling van onze zorg én medewerkers investeren we in kennis en expertise en zoeken we aansluiting bij universiteiten en kennisinstituten. Zo zijn we verbonden aan het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON), aangesloten bij de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L) én hebben we een actieve Wetenschapscommissie die intensief samenwerkt met de academische netwerken. Binnen de wetenschapscommissie zijn drie kennisgroepen samengesteld met de strategische doelen als thema: vitale gemeenschappen/innovatieve woonzorgconcepten, onbegrepen gedrag en positieve gezondheid/welbevinden.

In samenwerking met het UKON doen twee promovenda onderzoek naar het thema welbevinden binnen De Zorggroep. Daarnaast zijn in 2023 twee science practitioners gestart. Zij verbinden praktijk en wetenschap met elkaar en fungeren als vliegwiel in het streven naar een zorgpraktijk die gebaseerd is op Evidence Based Practice-principes, waarbij de focus ligt op:

- het herkennen van onderzoeksvragen in de praktijk en het verbeteren en stimuleren van praktijkgericht onderzoek;
- de verbinding tussen de praktijk (zorgorganisatie) en de wetenschap (UKON) vergroten en 'nieuwe' kennis helpen verspreiden en implementeren.

Vanuit de AWO-L is een onderzoeker verbonden aan De Zorggroep en onderzoekt een promovendus innovatieve woonzorgconcepten en vitale gemeenschappen. De ontwikkeling richting meer psychosociale zorgmodellen in de ouderenzorg heeft geleid tot de ontwikkeling van veel verschillende (kleinschalige) innovatieve zorgconcepten voor mensen met dementie. Deze innovatieve concepten verschillen ten opzichte van traditionele verpleeghuizen in zowel hun fysieke, sociale als organisatorische aspecten. Onderzoek laat zien dat deze verschillen in omgeving kunnen

leiden tot positieve effecten op het dagelijks leven van mensen met dementie. Bewoners van innovatieve concepten hebben een actiever dagelijks leven, komen vaker buiten, en hebben meer sociale interacties vergeleken met traditionele verpleeghuizen. Echter, onderzoek toont ook aan dat innovatieve concepten niet automatisch leiden tot positieve effecten voor mensen met dementie, en dat er in de praktijk veel verschillende invullingen gegeven worden. Meer vergelijkend onderzoek is nodig waarbij gebruikt gemaakt wordt van theoretische modellen om de succesvolle componenten te identificeren en de werkingsmechanismen van innovatieve verpleeghuiszorg te bepalen.

4.2. Innovatie

Om de noodzakelijke transformatie van de zorg te stimuleren en faciliteren zet De Zorggroep volop in op innovatieve oplossingen in de zorg die kunnen helpen bij de uitdagingen van vandaag, morgen en overmorgen. Innovatie is meer dan enkele interessante technologische snuffjes. Het gaat om een andere manier van denken en werken; nieuwe oplossingen bedenken voor oude problemen. Naast de inzet van innovaties zoals de Tessa, een kleine robot die mensen helpt bij de dagelijkse structuur en de innovatheeek, een centraal punt voor uitleen van innovatie hulpmiddelen, is in 2024 onder andere geëxperimenteerd met:

- Spraakgestuurd rapporteren – waarbij gesproken taal direct wordt omgezet naar tekst.
- Slimme thermometer – temperatuur bewaking medicatiekoelingen.
- Heupairbag Wolk – de slimme heupbescherming om heupfracturen te voorkomen bij kwetsbare ouderen.
- Consultatie en diagnostiek op afstand – met behulp van digitale hulpmiddelen kan een expert op afstand foto's, beelden en geluiden beoordelen en diagnosticeren.

Naast de bovengenoemde zorginnovaties werken we al enige tijd intensief samen met Altide, Medisch servicecenter om passende zorg op afstand te bieden. We hebben ook een eigen digitaliseringsroute, oftewel roadmap, die ons helpt de kwaliteit en efficiëntie van de zorg te verbeteren door digitale oplossing te integreren. Deze roadmap richt zich op het stimuleren van innovatie en het waarborgen van de veiligheid en privacy van cliëntgegevens. In 2025 gaan we aan de slag met deze route. Denk hierbij aan data geïnformeerde sturing en bijstelling van processen, betere afstemming en overdracht in de keten ten aanzien van cliëntreizen. Maar ook de interne adoptie en kwalificering van digitalisering.

Digitalisering zal ook ondersteuning bieden bij het verlichten van administratieve lasten. Dit alles om onze cliënten en medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen met digitale hulpmiddelen waarbij we de effectiviteit en kwaliteit behouden en verbeteren. Informatiebeveiliging is hierbij een essentiële voorwaarde. We brengen deze in lijn met de 'best practices' in de sector, adopteren de systematiek van de NEN7510 normering en spelen in op de naderende NIS2 wetgeving.

4.3. Greendeal ActiZ 3.0

In september 2024 is het programmateam, het team dat verantwoordelijk is voor het aanstellen van projectgroepen en het initiëren van veranderinitiatieven voor het realiseren van de doelen, gestart met het inhoud geven aan de Greendeal ActiZ 3.0. Dit doen zij middels een projectmatige aanpak van de 10 actiepunten uit de Toolkit van ActiZ. Het programmateam bestaat uit 14 leden met een brede vertegenwoordiging binnen De Zorggroep en werkt in (gedelegeerde) opdracht van de directeur Ondersteunende Dienst.

Elk van de onderstaande 10 actiepunten met bijbehorend thema, is belegd bij één verantwoordelijke en bij 4 van de 10 punten zijn deze collega's 5 maanden ondersteund door een afstudeerstagiair.

Actiepunten	Thema's van Greendeal					2024			
	Bevorderen van gezondheid	Bewustzijn en kennis vergroten	Verminderen Co2-uitstoot	Circulair werken	Verminderen medicatie	Q1	Q2	Q3	Q4
1. Behalen van 30% Co2 reductie voor vastgoed en energie eind 2026			X			■			
2. Stimuleren indienen Routekaart duurzaam vastgoed voor eind 2023			X			■	■	■	■
3. Inzet op minimaal 5 tot 10% minder gebruik van incontinentiemateriaal					X			■	■
4. Duurzaam en circulair inkopen als uitgangspunt				X					■
5. Beperken administratieve lasten rondom (toekomstige verplichtingen)	X								
6. Verminderen Co2-uitstoot door vervoersbewegingen			X						■
7. inzet op gezonde en duurzame voeding met minder dierlijke eiwitten	X								■
8. Maximaal verminderen van voedselverspilling	X		X	X					■
9. Verminderen verspilling medicatie in overleg met IGJ RIVM en Verenso					X				■
10. Inzet bewustwording rondom duurzaamheid (communicatiestrategie).		X							

■ Start en voorbereiding actie ■ Uitvoering ■ Realisatie ■ Aandacht afstuderen ■ Evaluatie, bewaking en monitor

Middels een dubbele materialiteits-analyse zijn per actiepunt, door interviews met de stakeholders (directe belanghebbende), het belang van elke actie en thema gewogen en in kaart gebracht. Ook werd er een basis gelegd voor een nulmeting in informatie die structureel gemonitord moet gaan worden voor CO2 beheersing (vermindering van CO2 voetafdruk van De Zorggroep). Tevens is er een uitgebreide Europese Energie-Efficiency Richtlijn-audit (EED energie-audit) uitgevoerd, ondersteund middels het invullen van de milieubarometer/routekaart voor Zorginstelling in 2024.

Op basis van de nulmetingen en doelstellingen Greendeal voor eind 2026 kan er geconcludeerd worden dat De Zorggroep goed op schema ligt om actiepunt 1 en 2 te behalen, door structurele aandacht bij verbouw, nieuwbouw en transitie naar elektra van bestaande installaties. De afdeling Vastgoed van De Zorggroep loopt hierin duidelijk voorop, ook gezien de totale impact van (ge) bouwen op het milieu en de vele overheids- en gemeentelijke bouweisen.

Het programmateam is bezig om de duurzaamheidsaspecten na de nulmetingen te kunnen monitoren in een dashboard en de eigen (huidige) CO2 voetafdruk te vertalen naar mogelijkheden tot verbetering en het in beeld brengen van de knoppen waaraan gedraaid kan worden.

In 2025 wordt verder invulling gegeven aan de uitvoer van de 10 actiepunten.

4.4. Interne beheersing van processen en procedures

De Zorggroep hanteert in de ondersteunende processen een interne klantbenadering gebaseerd op Operational Excellence. Dit betekent dat processen eenduidig en vrij van bureaucratie moeten zijn, zodat ze leiden tot voorspelbare dienstverlening tegen een marktconforme prijs. In 2022 is een programma gestart om de in-, door- en uitstroom van cliënten te optimaliseren. Daarnaast zijn alle processen rondom inkoop, financiën en projectondersteuning systematisch geëvalueerd en waar nodig verbeterd. In 2023 is deze optimalisatie afgerond en gevolgd door een soortgelijke aanpak in andere ondersteunende processen, zoals het voorzien in zorghulpmiddelen, eten en drinken, en algemene logistiek. In de periode 2024-2025 worden ook deze processen verbeterd en geborgd.

Wat betreft externe informatievoorziening voldoen we aan de algemene voorwaarden die we hebben opgesteld voor het wetenschappelijk gebruik van data en de uitwisseling daarvan. Dit geldt ook voor het aantal vrijwillige registraties met betrekking tot kwaliteitsmetingen in de branche.

→ 5. Toekomstverwachtingen

Om in de toekomst alle inwoners van de regio Noord- en Midden-Limburg van zorg en ondersteuning te voorzien, is een transformatie noodzakelijk. Door de verdubbeling van de zorgvraag en het afnemen of minimaal gelijk blijven van het aantal beschikbare professionele zorgverleners en mantelzorgers, moeten we anders naar de gezondheidszorg kijken. De Zorggroep omarmt daarom het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Het doel is dat mensen tot het einde de regie over hun eigen leven behouden. We organiseren ons werk anders en investeren in preventie en het sociaal domein. Daarnaast richten we ons op nieuwe woonvormen en de transformatie van onze bestaande verpleeghuizen.

Deze transformatie kunnen we niet alleen realiseren. Het versterken van de regionale samenwerking over domeinen heen is essentieel. Waar de verschillende domeinen elkaar ontmoeten kunnen innovatieve oplossingen gevonden worden. Samen met onze (keten)partners in Noord- en Midden-Limburg werken we samen om de zorg en ondersteuning in onze regio toegankelijk en beschikbaar te houden.

In de nabije toekomst wordt nog meer ingezet op innovatie en digitalisering. Sturing vanuit de overheid, faciliterende regelgeving, het delen van kennis en het digivaardig maken van ouderen en professionals zijn noodzakelijk om innovatie breed toegankelijk en toepasbaar te maken voor professionals, burgers en cliënten. In 2025 gaan we verder experimenteren met de combinatie van nieuwe woonzorgvormen, digitalisering en innovaties.

Komend jaar en de daaropvolgende jaren zullen we ook nadrukkelijk aandacht houden voor onze medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers. Kwalitatief goede zorg en ondersteuning zijn immers alleen mogelijk met professionele en betrokken medewerkers en met inzet van vrijwilligers en mantelzorgers. Om medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers te binden, boeien en behouden zetten we in op thema's die voor hen belangrijk zijn. Denk hierbij aan cultuur en leiderschap, opleiden en ontwikkelen, roosters, privé-werkbalans en beloningssystemen. Daarnaast gaan we nog meer investeren in de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers, waarbij zijzelf een belangrijke rol spelen.



dezorggroep.nl