

Deskundig
Liefdevol
Helder



 **ZZG** zorggroep
Jaarverslag 2018

Inhoud jaarverslag

Verslag raad van bestuur	5
Verslag raad van toezicht	15
Kwaliteit	24
Medezeggenschap	27
Risicomanagement, administratieve organisatie en interne controle	32
Bijlagen:	
1. Uitgangspunten van de verslaglegging	45
2. Profiel van de organisatie	46
2.1 Algemene identificatiegegevens	46
2.2 Structuur van ZZG zorggroep	46
3. Bestuur en toezicht	48
3.1 Raad van toezicht	48
3.2 Normen voor goed bestuur	53
3.3 Raad van bestuur	54
4. Kwaliteit en veiligheid	57
4.1 Klachtenoverzicht 2018	57
4.2 Aard van de klacht(aspecten)	58

Jaarrekening



Verslag raad van bestuur

Deskundig, liefdevol en helder

'We willen van betekenis zijn voor cliënten en voor elkaar. Er zijn drie woorden die iets zeggen over hoe we dat doen: deskundig, liefdevol en helder. Dat zijn de waarden van ZZG zorggroep. Medewerkers uit de hele organisatie zijn betrokken geweest bij het formuleren ervan. We laten hiermee zien hoe we willen werken. Hoe dat er in de praktijk uit gaat zien? Dat bepalen we met elkaar. Samen geven we de waarden verder inhoud in ons dagelijks werk; in de relatie met de cliënt en zijn netwerk. Maar ook met collega's onderling, tussen medewerkers en ZZG als werkgever en in het contact met samenwerkingspartners'.

Deskundig betekent 'kennis van zaken'. En ja, kennis is de basis. Maar veel belangrijker is hoe we deze kennis inzetten. Deskundig zijn stelt ons in staat om goede zorg te geven aan cliënten. Het is weten wat je aan elkaar hebt en op elkaar kunnen bouwen. Maar ook nieuwsgierig zijn, blijven leren en jezelf ontwikkelen. Weten waar je grenzen liggen en wanneer je een collega nodig hebt.

Liefdevol is zoeken naar iemands mogelijkheden, maar ook erbij blijven in kwetsbare momenten. Dat er onderling vertrouwen is en je naar elkaar omkijkt. Liefdevol is soms een stap extra zetten voor cliënt of collega. En soms samen stil staan als het moeilijk is.

Helder zijn we door het eerlijke verhaal te vertellen over ouder worden en leven met ziekte en beperkingen. Helder is duidelijk uitleggen wat we wel en niet doen. Maar ook de mooie verhalen vertellen en eerlijk en oprecht zijn zodat we samen kunnen leren van fouten. Helder is altijd zoeken naar de eenvoud.

Onze drie waarden hebben we in 2018 definitief vastgelegd in het waardendocument, waarin we ook een aantal woorden uit onze missie verder hebben verdiept. Zo geven we nog meer betekenis aan het handelen van iedereen bij ZZG.

Zorg en ondersteuning: nu en in de toekomst

ZZG heeft afgelopen jaar gekozen voor een organisatie in zorgstromen: beschermd en beschut wonen, wijkverpleging en revalidatie en herstel. Dit werkt positief. Managers uit een zorgstroom bundelen hun krachten en kennis en er is meer ruimte voor integrale verantwoordelijkheid. Daarnaast komt het de professionaliteit en deskundigheid van medewerkers ten goede en gaat interne afstemming in de keten sneller. Tot slot zien we dat een zorgstroomgerichte werkwijze aansluit bij de landelijke kwaliteitskaders en de gehanteerde financieringsstromen.

We blijven domeinoverstijgend en organisatie-overstijgend denken en organiseren. Alleen op die manier kunnen we de best mogelijke zorg leveren, dichtbij cliënten en hun netwerk en als keten met onze partners de maatschappelijke opgaven oppakken.

De volgende stap

Wij zien deze ontwikkeling als tussenstap. Het uiteindelijke doel moet zijn om alle zorg en ondersteuning (niet alleen die vanuit ZZG wordt gegeven) naadloos aan te laten sluiten op het leven van de cliënt en vanuit dat perspectief op elkaar. De vraag welke inrichting van de keten en de partners daarbinnen het beste past, is gezien alle maatschappelijke ontwikkelingen niet eenduidig te beantwoorden. Ook de komende tijd blijft dit een zoektocht.

ZZG-brede thema's

We zijn het afgelopen jaar extra blijven inzetten op een viertal thema's, die voor de ontwikkeling van onze organisatie als geheel van groot belang zijn. Dit zijn HR, ICT, de Klantreis en Centrale zorgthema's, met een gezonde financiële huishouding als randvoorwaarde.

HR

Voldoende gekwalificeerde, deskundige en vitale medewerkers. Dat is de basis voor kwaliteit van dienstverlening en belangrijk voor de ontwikkelkracht van onze organisatie. Daarom ook afgelopen jaar veel aandacht voor het thema HR (Human Resources). Zowel in de zorgstromen als organisatiebreed.

We hebben in 2018 onze HR overlegstructuur zo ingericht dat we meer in verbinding zijn en blijven met de praktijk. Dit doen we onder andere via HR tafels, centraal en in de zorgstromen, maar ook door het werken met multidisciplinaire werkgroepen. Om ideeën en de aanpak van belangrijke personele vraagstukken met elkaar nader te onderzoeken en mogelijk te komen tot andere oplossingsstrategieën. Om ook zo de visie en ervaringen van medewerkers uit de praktijk/managers/stafleden te verbinden. Tevens is gewerkt aan de verbinding met de COR, niet alleen in formele procedures, maar ook informeel. Samen hebben we op basis van onze waarden de visie op de medewerker neergezet.

Naast het behoud van onze medewerkers en het terugdringen van het verzuim blijft de instroom van nieuwe medewerkers belangrijk. Door de ontwikkelingen (krapte) op de arbeidsmarkt maakten we in 2018 de beleidsmatige keuze om nu en in de toekomst binnen ZZG zorggroep extra te gaan opleiden (niveau 3IG en 5). Dit is per zorgstroom inzichtelijk gemaakt in een Strategische PersoneelsPlanning (SPP). Daarnaast investeren we in de verdere ontwikkeling en vertaling van ons werkgeversmerk, binnen en buiten onze organisatie. Ook werkten we in 2018 aan een introductie- en inwerkprogramma om nieuwe medewerkers goed te laten landen in onze organisatie.

Deskundig zijn en blijven is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, dus zowel van onze medewerker als van ZZG zorggroep als werkgever. Met stevige input van professionals uit de zorgstromen is gewerkt aan nieuw beleid en een visie op Leren en Ontwikkelen. Wat doet ZZG zorggroep om het

leren optimaal te ondersteunen binnen de financiële kaders en wat wordt verwacht van medewerkers/teams? Daarbij is specifiek aandacht voor een gezonde balans tussen werk en privé.

ICT

ICT is niet meer weg te denken in ondersteuning van cliënt en medewerker. Randvoorwaardelijk hiervoor is een passende en stabiele ICT infrastructuur, waarin ook afgelopen jaar weer flinke stappen zijn gezet.

Als het gaat om zorgtechniek, zoals het elektronische cliëntdossier, digitale ketencommunicatie in de regio, de digitale werkplek, zorgoproepsystemen en slimme E-health toepassing, staan de ICT-professionals nadrukkelijk naast de zorgprofessionals en het zorgmanagement van ZZG. Zo ondersteunt ICT niet alleen bij de selectie van technisch passende oplossingen maar denkt ook nadrukkelijk mee als het gaat om garanties over toekomstig gebruik, beschikbaarheid, gebruiksvriendelijkheid en stabiel beheer. Dit leidt tot meer helderheid over voor- en nadelen, zodat we gezamenlijk onderbouwde keuzes kunnen maken over de inzet van een bepaalde techniek.

Wat betreft bedrijfs- en kantoorapplicaties zetten we steeds meer in op cloud-applicaties. Daarnaast is de start gemaakt met een werkondersteunend intranet. Medewerkers hoeven nog maar één keer in te loggen en kunnen vervolgens bij al hun relevante applicaties. Daarnaast is dit ook de plek waar ze zowel elkaar, als ook alle informatie die zij nodig hebben voor hun werk, kunnen vinden.

Technologie in de zorg is voor ZZG al jaren vanzelfsprekend, denk aan beeldzorg en farmaceutische telezorg. Leefstijlmonitoring heeft inmiddels een vaste plaats gekregen in ons aanbod en wordt ingezet zodat cliënten langer thuis kunnen blijven wonen. ZZG zet zich ook in voor nieuw te ontwikkelen technologie zoals eWare, een koppeling van leefstijlmonitoring met Tinybot Tessa (een Europees project waarin we samenwerken met organisaties in Noorwegen, Zwitserland en Italië).

Klantreis

In 2018 hebben we een aantal doelen bepaald. Dit op basis van verhalen en ervaringen van medewerkers die werkzaam zijn vanuit de drie zorgstromen en dagelijks te maken hebben met allerlei aspecten van de klantreis. Zo hebben we ter ondersteuning van cliënten en medewerkers een ZZG kennis- & databank ingericht met daarin informatie over landelijke en regionale ontwikkelingen van onder andere vigerende wet- en regelgeving. Ook is de basis gelegd voor een centraal aanmeld- en informatiepunt met actuele informatie en kennis over de mensen die op de wachtlijst staan voor één van onze woonvormen. Zo kunnen we een betere match maken tussen de actuele ondersteuningsbehoefte van de cliënt en een passend zorgarrangement vanuit de woonzorglocatie. Daarnaast werken we aan een heldere en uniforme werkwijze voor de centrale en decentrale functionele werkzaamheden. Ook onderzoeken we de mogelijkheden van een cliëntvolgsysteem voor wachtlijstbeheer.

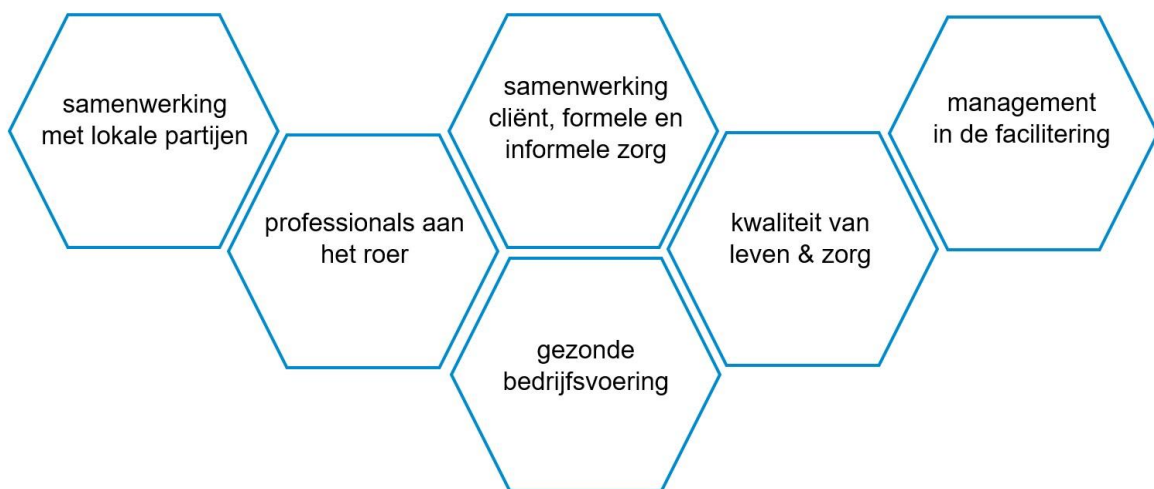
Centrale zorgthema's

'Samen waardevolle keuzes maken rond het levenseinde' is een belangrijk zorgthema. Met het voeren van dialooggesprekken in multidisciplinaire teams is een aanzet gedaan voor beleid. Dit geldt ook voor de wet Zorg en Dwang. Tot slot is er veel aandacht geweest voor het onderwerp 'verstoorde

zorgrelaties'. Grensoverschrijdend en moeilijk hanteerbaar gedrag van cliënten en hun naasten, zoals manipulatie, verbale en zelfs lichamelijke agressie komt steeds vaker voor. Dit trekt in toenemende mate een wissel op het welbevinden en de weerbaarheid van zorgverleners. Om teams hierbij te ondersteunen is het team consultatie en evaluatie (TCE) opgericht en inmiddels positief geëvalueerd. TCE beantwoordt duidelijk aan de behoefte van medewerkers aan advies en ondersteuning bij omgang met complex en onbegrepen gedrag van cliënten.

Beschermd en beschut wonen

Op basis van het Kwaliteitsplan Wlz 2018 hebben we de good practice doorontwikkeld. In deze good practice zijn zes rubrieken beschreven die de kern vormen van de ontwikkeling van de totale zorg.



Per rubriek hebben we speerpunten bepaald en daaraan verantwoordelijk managers gekoppeld. Namens alle woonvormen zorgen zij voor de ontwikkeling en voortgang. Hierbij geldt steeds de belangrijkste vraag: 'Wat is de meerwaarde hiervan voor de bewoners?'

Professionals aan het roer

In de rubriek 'professionals aan het roer' stond in 2018 de evaluatie van de professionele as centraal. De professionele as bestaat bij het beschermd wonen uit de specialist ouderengeneeskunde, de casemanager en de sterrol kwaliteit (namens het team woonbegeleiders) en bij het beschut wonen uit de huisarts, de casemanager en de sterrol kwaliteit (namens het team woonbegeleiders). Deze structuur is in 2017 breed ingevoerd bij alle teams, inclusief een herverdeling van taken en verantwoordelijkheden en nieuwe taak-/functieomschrijvingen voor de betrokken functies. In 2018 hebben we dit geheel uitgebreid geëvalueerd met alle betrokkenen. Hieruit is een aantal verbeterpunten naar voren gekomen, waarop een plan van aanpak is gemaakt om deze verbeteringen door te voeren.

Samenwerking met cliënt, formele en informele zorg

In de rubriek 'samenwerking met cliënt, formele en informele zorg' zijn we bezig geweest met een drietal ontwikkelingen. Bij alle bewoners maken we gebruik van een biografie of levensgeschiedenis. We gebruiken verschillende methoden om de levensgeschiedenis van bewoners op te halen. De

levensgeschiedenis is een belangrijk uitgangspunt bij het vormgeven van de zorgverlening. Het ondersteunt de medewerkers in het *écht kennen* van de bewoner die zij ondersteunen. Verder zijn we bezig geweest met samen koken. Bij bijna alle locaties beschermd wonen koken we inmiddels samen in de gemeenschappelijke huiskamer. Daar waar mogelijk helpen bewoners mee met het bereiden van de maaltijd. Als laatste punt krijgt bewegen veel aandacht. Medewerkers proberen bewegen zoveel mogelijk in te bouwen in de dagelijkse bezigheden.

Medewerkers

Ook in de andere rubrieken hebben we gewerkt aan het verbeteren van de zorgverlening voor de bewoners. De personele vraagstukken zijn centraal opgepakt binnen het thema HR. Er is daarnaast geïnvesteerd in het leren en ontwikkelen van medewerkers. Een voorbeeld is deelname van medewerkers aan de Participatiekliniek. Medewerkers ervaren zo zelf aan den lijve wat het is om oud en hulpbehoevend te zijn. Ze delen verhalen en leren van elkaar. Deze ervaringen leiden tot meer inzichten van de (on)mogelijkheden van bewoners. Daarnaast zet de ervaring medewerkers aan tot een andere manier van (samen)werken.

Waardigheid en trots

Tot slot nog een toelichting op de extra gelden vanuit Waardigheid en Trots. Deze zijn volledig beschikbaar gesteld voor zinvolle dagbesteding van bewoners. In samenspraak met de lokale cliëntenraad zijn de gelden zowel op individueel niveau als in groepsverband ingezet. Hierdoor is een gevarieerd aanbod van dagbesteding gerealiseerd. Voorbeelden zijn sportlessen op locatie, de aanschaf van een tovertafel en diverse culturele uitjes met de woongroep.

Wijkverpleging

Met het werken in zorgstromen hebben we ook een overlegstructuur good practice Wijkverpleging ingericht. Aan dit overleg nemen, naast directeur en managers, ook inhoudelijke projectleiders standaard deel. Gezamenlijk hebben zij het jaarplan 2018 opgesteld met doelen en relevante onderwerpen. Daarnaast is de besturing geüniformeerd. Alle teams wijkverpleging kunnen nu een beroep doen op een manager, teamcoach en een inhoudelijk gebiedsondersteuner.

Puur van jou

Inhoudelijk zijn wij trots op het implementeren van Puur van Jou voor alle cliënten van de 62 teams wijkverpleging. Met Puur van Jou ontstaat de mogelijkheid voor cliënten (en mantelzorgers/familie) om mee te kijken in het eigen digitale dossier. Elke cliënt kan zelf bepalen wie er mee mag kijken. Indien gewenst kan de cliënt ook de eigen huisarts op die manier toegang geven.

Verdieping van kennis en kunde

Ook voor onze medewerkers zijn successen behaald in 2018. Allereerst heeft het beleid 'doorontwikkeling Wijkverpleging' zijn vruchten afgeworpen. In dit beleid hebben we ter ondersteuning aan de generalistische teams wijkverpleging specialismen toegevoegd. Voor cliënten met een ondersteuningsvraag op het gebied van longzorg, dementiezorg, complexe wondzorg en palliatieve zorg zijn verpleegkundigen en wijkverpleegkundigen opgeleid met deze extra expertise. Na een post mbo/hbo-opleiding zijn deze experts in staat om coachend de deskundigheid van de teams te verhogen op het gebied van zorg voor cliënten met bovengenoemde problematiek. ZZG biedt haar

medewerkers op die manier een doorgroeimogelijkheid in hun vak. Naast deze experts is voor elk genoemd specialisme een verpleegkundig specialist in dienst die de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid draagt. Tevens hebben de teams structureel gebruik gemaakt van intercollegiale toetsing om zo van elkaar te leren.

Naast genoemde inhoudelijke successen zijn ook grote stappen gemaakt inzake de administratieve vereenvoudiging. Landelijk heeft ZZG mee aan tafel gezeten voor (Ont)regel de zorg en is een top 10 ontwikkeld om de administratieve handelingen in de wijkverpleging fors terug te dringen.

Eigenaarschap

In 2018 is voor de teams wijkverpleging 'teaminzicht' geïmplementeerd. Teaminzicht maakt het voor teams mogelijk om realtime in één oogopslag hun eigen 'spiegelinformatie' in te zien. Niet alleen zorginhoudelijke informatie maar ook de zogenaamde wat hardere prestaties zoals afgesproken in de businesscase wijkverpleging 2018. Deze stuurinformatie biedt de teams wijkverpleging de mogelijkheid om vroegtijdig signalen met elkaar te bespreken, tijdig acties te ondernemen en/of signalen met hun manager te bespreken.

Ook zijn de functiebeschrijvingen geëvalueerd en na een zorgvuldig gelopen proces, aan het einde van het jaar definitief vastgesteld.

Samenvattend kunnen we stellen dat teams wijkverpleging steeds meer professioneel leiderschap tonen. Dit leidt tot meer werkplezier, meer eigen verantwoordelijkheid en daarmee meer zelfsturing op basis van hun eigen beroepsnormen.

Ketenpartners

De teams wijkverpleging werken ook nauw samen met ketenpartners zoals huisartsen, apothekers en ziekenhuizen en participeren binnen de 'Gezonde Wijken' en het Sociale Wijkteam (verbinding met het sociale domein). Op regionaal niveau vindt verdere samenwerking en doorontwikkeling plaats met betrekking tot regionaal netwerken zoals NOEL (nijmegenopeenlijn.nl) en Netwerk 100.

Revalidatie en herstel

In 2018 hebben we verdere stappen gezet in de ontwikkeling van het ZZG Herstelcentrum. Hiermee leggen we meer focus op verschillende vormen van geriatrische revalidatiezorg, herstelzorg en acute zorg. Dit maken we zichtbaar met de inrichting van zeven specialistische praktijken, verdeeld in drie klinieken. Inmiddels heeft er een interne verhuizing plaatsgevonden. Praktijken zijn ingericht met multidisciplinaire teams en alle patiënten hebben een plek in de praktijk met de voor hen meest relevante kennis en kunde. Uitgangspunt is dat de professionele verantwoordelijkheid in de praktijk ligt. Ook de bedrijfsvoering is naar praktijken ingericht. Resultaatverantwoordelijkheid ligt binnen de praktijken en klinieken. Zo hebben de praktijken meer regelruimte in de bedrijfsvoering. Om dit te faciliteren is samen met professionals een dashboard ontwikkeld. Met het dashboard kunnen de praktijken zelf sturen op productie, kwaliteit, inzet en financiering.

Ook hebben we met veel betrokkenen goed gekeken naar de naamgeving van de praktijken, daar waar nodig aangepast en definitief vastgesteld.

ZZG Herstelcentrum		
Kliniek neurorevalidatie (Kraaijendal)	Kliniek chirurgische revalidatie (Mulderskop)	Kliniek interne revalidatie (Bruuk)
Praktijk CVA	Praktijk Heelkunde en orthopedie	Praktijk Interne geneeskunde
Praktijk Niet aangeboren Hersenletsel (NAH)	Praktijk Trauma & Amputatie	Praktijk Hart-, Long- & Oncologische revalidatie (HALO)
Praktijk Psychogeriatric	Praktijk Dagbehandeling	

De facilitaire transitie heeft verder vervolg gekregen en er is een gedragen plan ontwikkeld dat we in 2019 implementeren. Hiermee ondersteunen we de processen van de praktijken zo optimaal mogelijk en maken we een grote kwaliteitsslag rondom eten en drinken voor de patiënt.

Klankbordgroep

In 2018 is ook de klankbordgroep ingericht en opgestart. De klankbordgroep bestaat uit een afvaardiging van medewerkers van verschillende vakgroepen en diensten van het Herstelcentrum. In de Klankbordgroep bespreken we nieuwe plannen/ontwikkelingen binnen het Herstelcentrum, het verloop en het resultaat ervan. Zo betrekken en bevragen we medewerkers over de ontwikkelingen. Dit draagt bij aan verbetering van de kwaliteit van zorg en de bevordering van de professionaliteit van medewerkers. Ook kunnen we zo beter sturen op bepaalde indicatoren.

Good practice

In 2018 is ook een start gemaakt met het beschrijven van de good practice voor de zorgstroom revalidatie en herstel. Naast de managers en de staf zijn de professionals nauw betrokken bij de voorbereidingen. In 2019 ronden we de beschrijving van de good practice af.

Regionale samenwerking

Het Herstelcentrum heeft een bijzondere positie in de regio. Het is de grootste aanbieder van revalidatie- en herstellzorg en vormt daarmee een unieke schakel in de keten van herstel- en revalidatiezorg en behandeling/begeleiding tussen de ziekenhuizen en de eerste lijn. Patiënten verblijven na een behandeling steeds korter in de ziekenhuizen en nazorg is steeds minder onderdeel van het ziekenhuisaanbod. Daarbij groeit het aantal ouderen in de samenleving en deze (kwetsbare) ouderen worden vaker geopereerd en behandeld. Deze beide bewegingen leiden ertoe dat er meer mensen zijn die behoefte hebben aan revalidatie-, herstel- en overbruggingszorg. De focus is in de afgelopen jaren gericht op de herstel- en revalidatiezorg voor patiënten met een ZVW-indicatie.

Met de Nijmeegse ziekenhuizen is de samenwerking de afgelopen jaren verder geïntensiveerd. De werkgroepen met het Radboudumc zijn afgerond en de werkgroepen met het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ) zijn gestart. Doel van de werkgroepen is om voor diverse specialismen en patiëntenpopulaties transmurale zorgpaden te ontwikkelen, een snellere doorstroming te bevorderen, nieuwe doelgroepen voor de samenwerking te vinden en meer doelmatige zorg te realiseren. De werkgroepen vervolgen hun werkzaamheden in 2019.

In mei 2018 is door ZZG, Kalorama en het CWZ een succesvol congres georganiseerd waarbij de evaluatie van de pilot observatiebedden is gepresenteerd. Er is geconstateerd dat we door het stellen van de indicatie in het observatiebed de juiste zorg op de juiste plek kunnen leveren. Dit is aanleiding geweest hier verdere stappen in te zetten voor andere zorgorganisaties in heel Nederland en het observatiebed als definitief beleid neer te zetten.

Het congres heeft ook in het teken gestaan van oncologische revalidatie. Met de verschillende partners is afgesproken om hier verder stappen in te nemen middels het ontwikkelen van zorgpaden.

Ondersteunende teams

De ondersteunende teams werken ieder vanuit hun eigen discipline. Denk bijvoorbeeld aan Finance, Administratie, HR, Recruitment, ICT, Communicatie, Inkoop, Leren en Ontwikkelen, Facilitair/Vastgoed. Vanuit de eigen expertise werken zij onderling nauw samen, gericht op het ondersteunen van teams en medewerkers in de directe zorg. Om de professionals aan het roer te zetten is goede ondersteuning noodzakelijk. Denk aan het meedenken en verwoorden van wat er nu precies voor nodig is om zelf meer richting te geven en dit te faciliteren. Hier ligt een belangrijke rol voor de ondersteunende teams. We doen het samen, multidisciplinair.

We hebben de ingeslagen weg om steeds gericht te gaan samenwerken met managers en professionals in 2018 doorgezet. Afstemming tussen staf en lijn is beter belegd.

Medezeggenschap

ZZG hecht veel belang aan cliënt- en medewerkermedezeggenschap. Alleen met elkaar komen we tot de best passende zorg en dienstverlening voor elke cliënt. Daarom werken we ook nauw samen met de Centrale Ondernemingsraad (COR) en het Clientenplatform (CLPF).

Zo hebben we in 2018 met de COR en het team HR de basis gelegd voor een gezamenlijke visie op de medewerker. Daarnaast zijn COR-leden regelmatig aangesloten bij diverse werk- en projectgroepen zodat zij direct input kunnen leveren. Na duidelijke signalen van teams uit onder andere wijkverpleging en beschermd en beschut wonen heeft in nauw overleg met de COR een gedegen evaluatie van het beleid 'leren en ontwikkelen' plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een helder kader waardoor een betere balans tussen werk en privé voor medewerkers is ontstaan. Daarnaast heeft de COR in het verslagjaar nog een aantal omvangrijke onderwerpen behandeld, waaronder kanteling werktijden en het waardendocument.

Het Cliëntenplatform heeft een diepgaande analyse gemaakt van de huidige medezeggenschapsstructuur. Zo zijn er zogenaamde Selfies gemaakt van alle cliënten- en

welzijnsraden en is er uitgebreid gesproken over de rol en invulling van lokale en centrale medezeggenschap. Van daaruit is een voorstel neergelegd voor een meer passende inrichting van de cliëntmedezeggenschap. Daarnaast heeft een afvaardiging van het CLPF zich periodiek laten bijpraten over de financiën en de middelen Waardigheid & Trots. Verder is het CLPF in gesprek geweest over het waardendocument van ZZG zorggroep en het thema communicatie.

Tot slot

Onze inspanningen in 2018 hebben ertoe bijgedragen dat we nog meer betekenis hebben kunnen geven aan het handelen van iedereen bij ZZG. In de relatie cliënt en medewerker, medewerkers onderling en in de samenwerking met ketenpartners.

Zo blijven wij ernaar streven om zo goed mogelijk aan te sluiten bij het leven van elke cliënt die tijdelijk of langdurig zorg nodig heeft.

Dick Herfst
Voorzitter raad van bestuur

Jelle de Visser
Lid raad van bestuur



Verslag raad van toezicht

In 2018 heeft de raad van toezicht met instemming en betrokkenheid gevolgd hoe ZZG zorggroep vorm heeft gegeven aan de verdere verdieping en nuancering van haar missie om duurzaam bij te dragen aan de gezondheid en kwaliteit van leven van haar cliënten in de regio. Volgend op de strategienota 2013–2017 zijn in het nieuwe waardendocument ‘Deskundig Liefdevol Helder’ de missie en waarden geformuleerd voor de periode 2018-2022. Het document is tot stand gekomen door de inbreng van medewerkers, vertegenwoordigers van cliënten en samenwerkingspartners en vormt daarmee een basis voor de wijze waarop ZZG zorggroep de komende jaren haar rol wil vervullen bij het aanbieden van mensgerichte en kwalitatieve zorg in de regio. Ook de raad van toezicht is betrokken geweest bij het proces, zij heeft haar beelden kunnen delen over de missie en waarden voor het komende tijdvak.

Activiteiten in 2018

In 2018 zijn de volgende besluiten genomen en/of goedgekeurd door de raad van toezicht:

- goedkeuring van de jaarstukken 2017;
- benoeming EY tot nieuwe accountant;
- waardendocument (2018-2022);
- wervingsprocedure (procesplanning) en selectiebureau ten behoeve werving voorzitter raad van bestuur;
- afbouwregeling WNT van de leden van de raad van bestuur;
- verkoop van de Orangerie;
- overname bedrijfsonderdeel Thuisbegeleiding door 's Heeren Loo;
- herbenoeming van de heer R. Jeurissen (voorzitter van de raad van toezicht) en mevrouw B. van Emmerik (vicevoorzitter van de raad van toezicht) voor de tweede termijn;
- vaststellen reglementen commissie Kwaliteit en Veiligheid, auditcommissie en de remuneratiecommissie;
- statutenwijziging inzake naamswijziging Zorgzuster Zuid Gelderland naar Zorggen;
- goedkeuren informatieprotocol raad van toezicht;
- goedkeuren reglement vergoedingen en onkosten raad van bestuur;
- goedkeuren van de begroting van 2019.

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen besproken met de raad van bestuur:

- **in relatie tot de strategieontwikkeling:**
waardendocument 2018-2022 Deskundig, Liefdevol, Helder; evaluatie tijdelijk werken in zorgstromen; transitie gebiedsstructuur naar zorgstromen in relatie tot aanpak HR trajecten (waaronder ziekteverzuim); medezeggenschap binnen ZZG zorggroep; rol en taakverdeling raad van bestuur en wijzigende aansturing en indeling organisatie;
- **in relatie tot risicobeheersing:**
ICT (risicomangement), uitkomst en opvolging van de ISO audit en interim-bevindingen;
- **in relatie tot de bedrijfsvoering:**
overname bedrijfsonderdeel Thuisbegeleiding (TBG) ZZG zorggroep en de kwartaalcijfers van ZZG zorggroep.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2018 driemaal vergaderd. Daarbij zijn de jaarstukken 2017 besproken, waaronder het jaarverslag en de jaarrekening Stichting ZZG zorggroep, het accountantsverslag en de jaarrekening Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid-Gelderland. Ook is periodiek gesproken over de kwartaalrapportages. Andere onderwerpen die in de Auditcommissie aan de orde zijn gekomen, zijn het aanstellen van een nieuwe accountant, de interim-bevindingen van de accountant en het intern auditplan 2018. Daarnaast is het Treasury jaarplan 2019 goedgekeurd en stond de Wet Normering Topinkomens met de bezoldigingsmaxima zorg 2019 op de agenda. In de laatste vergadering in december 2018 is de begroting voor 2019 besproken.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De commissie Kwaliteit en Veiligheid is in 2018 driemaal bijeen geweest. Daarbij zijn de volgende onderwerpen besproken:

- professionele verantwoordelijkheid BIG-geregistreerde medewerkers;
- ISO audit 2018;
- vrijwilligersbeleid;
- informatieprotocol;
- team voor consultatie en expertise;
- terugkoppelingen van de bevindingen tijdens de werkbezoeken

Werkbezoeken commissie Kwaliteit en Veiligheid

Door de leden van de commissie Kwaliteit en Veiligheid is in juni 2018 een werkbezoek gebracht aan het Herstelcentrum. Tijdens dit bezoek zijn met verschillende professionals en vertegenwoordigers van de cliëntenraad gesprekken gevoerd en is een kijkje genomen achter de schermen van het Herstelcentrum.

Een tweede werkbezoek heeft plaatsgevonden in augustus 2018 door een afvaardiging van de commissie bij De Kloostertuin in Groesbeek, waar men onder de indruk was van het feit dat men - ondanks de opname van bewoners met psychogeriatrische problematiek - toch een open instelling probeert te blijven.

Door de leden van de commissie Kwaliteit en Veiligheid is in november 2018 een werkbezoek gebracht aan de beschermde woonvorm Campanula waarbij de zorg- en dienstverlening van deze locatie nader is toegelicht en gedemonstreerd. Verder werd er gesproken over de verhouding tussen welzijnsraad, gebiedscliëntenraad en cliëntenplatform. Hierbij is aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Hoe verhouden zich de positie, taken en bevoegdheden van de welzijnsraad ten opzichte van de formele medezeggenschap conform de huidige WMCZ?
- Hoe betreft men familieleden/mantelzorgers bij het werk van de welzijnsraad? Hoe gaat men daar als raad mee om, hoe voorkomt men 'beroepsvertegenwoordigers'?
- Hoe kunnen welzijnsraden met elkaar kennis delen? Via een platform of anderszins?

Bij de diverse onderdelen waren professionals en een cliëntvertegenwoordiger aanwezig.

Remuneratiecommissie

In 2018 is de Remuneratiecommissie éénmaal bij elkaar gekomen. Er is gesproken over de klasse-indeling WNT voor 2019, over de bezoldiging voor de leden van de raad van toezicht voor 2019 en de commissie heeft geadviseerd over het reglement vergoeding onkosten voor de raad van bestuur en aannemen geschenken en uitnodigingen door de raad van bestuur ZZG zorggroep.

Twee leden van de raad van toezicht voeren periodiek een beoordelings- c.q. functioneringsgesprek met elk van de leden van de raad van bestuur, namelijk de voorzitter en de voorzitter remuneratiecommissie. De uitkomsten van deze jaarlijkse gesprekken worden vastgelegd in een wederzijds te ondertekenen document. De raad van toezicht maakt vooraf afspraken met de raad van bestuur over de wijze waarop dergelijke beoordelings- c.q. functioneringsgesprekken verlopen en welke onderwerpen daarbij aan de orde gesteld worden.

Nadere verdieping

Studiedag raad van toezicht

In de opzet van de studiedag van de raad van toezicht op 27 juni 2018 zijn onder meer de uitkomsten van haar zelfevaluatie meegenomen. Eén van de punten betrof het nader invulling geven aan het strategisch partnerschap van de raad van toezicht. Dit heeft vorm gekregen doordat in een vroeg stadium de conceptversie van het waardendocument met de raad van toezicht is gedeeld en besproken waarbij in een open discussie beelden werden gedeeld over deze waarden.

Daarnaast is tijdens de studiedag de - eerder met de interne stakeholders van ZZG zorggroep uitgevoerde - evaluatie van het (tijdelijk) werken in zorgstromen besproken waarbij er ruimte was om inzichten, dilemma's en paradoxen te delen.

Tot slot is er nader ingezoomd op de medezeggenschap binnen ZZG zorggroep. Aan de orde is gekomen de ontstaansgeschiedenis, de huidige situatie en de toekomst waarbij gesproken is over de herinrichting van de medezeggenschap, aansluitend op de zeggenschap.

Gesprekken interne stakeholders

Gezien de veranderingen in de binnen- en buitenwereld en het feit dat de voorzitter van de raad van bestuur met pensioen gaat medio 2019, heeft de raad van toezicht zich georiënteerd op en beraden over de invulling van de topstructuur van ZZG zorggroep. Als onderdeel van die oriëntatie is de raad van toezicht met diverse medewerkers van de zorgstromen, de medezeggenschapsorganen, enkele stafmedewerkers en de directeuren in gesprek gegaan om beelden op te halen en zich te laten voeden over de huidige werkwijze en structuur. Deze input is meegenomen in het besluit van de raad van toezicht over de invulling van de topstructuur.

Thema's

Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen van de raad van toezicht zijn de volgende thema's in 2018 nader besproken:

- 'Bestuurlijke opgave' door mevrouw G. van den Bogerd en de heer R. van het Erve, strategisch adviseurs ZZG zorggroep;
- 'Ontwikkelingen op het ICT vlak' door de heren S. Perdok (directeur ICT), de heer L. Buijendijk (informatiemanager) en de heer M. de Groot (directeur wijkverpleging);
- 'Ziekteverzuim' door de heer W. Janssen (directeur HRM).

Gesprekken medezeggenschapsorganen

Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft in het voorjaar gesproken met de leden van het Cliëntenplatform. In het najaar heeft een afvaardiging van de raad van toezicht met een delegatie van het Cliëntenplatform en met een delegatie van de Centrale Ondernemingsraad gesproken. In december heeft een lid van de raad van toezicht met aandachtsgebied 'Cliënten' deelgenomen aan een bijeenkomst voor alle cliënten- en welzijnsraden van ZZG zorggroep.

Gevolgde bijeenkomsten en cursussen

Gevolgde bijeenkomsten/cursussen door de leden van de raad van toezicht in 2018		
Naam	Bijeenkomst/cursus	Organisatie
B. van Emmerik	Congres Open Toezicht	NVTZ
	Leergang Kloosterrondgang	NVTZ
	Regiobijeenkomst Gelderland (tweemaal)	NVTZ
	Lustrumfestival 'Van waarde blijven'	NVTZ
	Toezicht op cultuur en gedrag	NVTZ
W. den Hartog	Congres Open Toezicht	NVTZ
	AVG in de zorg	EY
	Zorgvastgoed Dag 2018	Skipr
	Health Care Taks Class	EY
A. Höppener	Nvt	
R. Jeurissen	Toezicht op Strategie	EY
	Bijeenkomst RvT toekomstbeeld van het zorglandschap	KPMG
	Regiobijeenkomst Gelderland	NVTZ
M. Weerts	Sessie 'Toezicht op Kwaliteit'	NVTZ
	Regiobijeenkomst Utrecht-Flevoland	NVTZ
	Regiobijeenkomst Gelderland	NVTZ
	Congres 'ouderenzorg op de juiste plek'	Zorgvisie
	Masterclass Toezicht in de Zorg (5 dagen)	Rabobank

Zelfevaluatie raad van toezicht

De raad van toezicht heeft ervoor gekozen om in de eerste helft van 2018 de zelfevaluatie van de raad van toezicht te laten plaatsvinden. Wederom is besloten om met een externe begeleider de evaluatie uit te voeren.

Het eerste deel van de evaluatie heeft buiten aanwezigheid van de bestuurders plaatsgevonden. Aan de orde komen:

- De actiepunten uit de vorige evaluatie;
- Het verhogen van de frequentie van het aantal reguliere raad van toezicht vergaderingen;
- In plaats van half uur vooroverleg voorafgaand aan de raad van toezicht vergadering met de toezichthouder in eigen kring, is voorgesteld één uur vooroverleg;
- Concrete invulling van 'strategisch partnerschap' met de bestuurders;
- De gewenste relatie met de in- en externe belanghebbenden.

Het tweede deel van de evaluatie heeft plaatsgevonden in aanwezigheid van de bestuurders waarbij het samenspel tussen raad van toezicht en raad van bestuur is besproken. Beiden constateren dat er meer samenspel aanwezig is dan voorgaande jaren. De raad van toezicht bespreekt met de bestuurders inhoudelijk het strategische partnerschap en geeft aan de hand van drie concrete beleidsvoornemens aan dat zij daarbij als 'partners' in betrokken willen worden (zie ook studiedag raad van toezicht 27 juni 2018).

Ten aanzien van de in- en externe belanghebbenden wordt door de leden van de raad van toezicht onderstreept dat zij veel waarde hechten aan de contacten met de interne belanghebbenden, zoals medezeggenschapsraden, directie en andere medewerkers vanuit de organisatie. Ten aanzien van de externe belanghebbenden geeft de raad aan dat zij graag op de hoogte gehouden willen worden van ontwikkelingen en signalen en momenteel nog geen andere rol zien voor de raad.

De bevindingen van de zelfevaluatie worden gedeeld in het systeem 'Goed toezicht' van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg en Welzijn (NVTZ).

Oordeel van de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft geconstateerd dat ZZG zorggroep in 2018 met de introductie van het nieuwe waardendocument 'Deskundig Liefdevol Helder' een verdiepingsslag heeft gemaakt ten aanzien van de missie en waarden die leidend zijn bij het handelen van iedereen binnen ZZG zorggroep. In 2018 is nog duidelijker geworden dat maatschappelijke ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening) gevolgen hebben voor de wijze van zorgverlening en een andere aanpak vragen. Cliënten en zorgmedewerkers zijn de eersten die hiermee te maken hebben. Voor cliënten is het van belang dat zij de juiste zorg krijgen op de juiste plaats. Voor medewerkers is het belangrijk dat zij zich verder kunnen ontwikkelen als professional om tegemoet te kunnen treden aan de steeds complexere zorgvraag. De organisatie heeft daarbij de taak voor de juiste randvoorwaarden en facilitering te zorgen.

In dit verband is de reeds in 2017 ingezette richting met aansturing vanuit de 3 zorgstromen (beschermd en beschut wonen, wijkverpleging, revalidatie en herstel) in het verslagjaar gecontinueerd. Bij de evaluatie medio 2018 door cliënten, medewerkers, management en inspraakorganen hebben deze zich positief uitgesproken over de zorgstroomgerichte aansturing, die de professionele doorontwikkeling van medewerkers en daarmee de verbetering van de zorg voor de cliënten ten goede komt. Wel is er aandacht gevraagd voor zorgstroomoverstijgende zaken, het handhaven van de 'couleur locale', ruimte voor de wijkgerichte benadering en context-specifieke zaken. De raad van toezicht is uitgebreid meegenomen in dit traject en heeft geconstateerd dat er op deze manier een mooie verbinding wordt gemaakt tussen de missie, de besturing en de omgeving van ZZG zorggroep.

Parallel aan het proces rondom de besturingsstructuur (zeggenschap) zijn in 2018 ook beelden gevormd en voorstellen gedaan voor de herinrichting van de medezeggenschap. De raad van toezicht heeft kennis genomen van de 'selfie inventarisatie' van de cliënten-/welzijnsraden binnen ZZG zorggroep met als onderliggende vraag hoe een passende structuur van cliëntmedezeggenschap eruit

zou kunnen zien. De beelden vanuit de ondernemingsraden en de Centrale Ondernemingsraad inzake medewerkersmedezeggenschap zullen in 2019 worden gepresenteerd.

De raad van toezicht heeft zich in 2018 regelmatig laten informeren over specifieke onderwerpen en ontwikkelingen per zorgstroom (beschermd en beschut wonen, wijkverpleging, revalidatie en herstel), maar ook over onderwerpen vanuit de ZZG-brede thema's (HRM, ICT, klantlogistiek en centrale zorgthema's), zoals verzuim (en dan met name het voorkomen daarvan), het belang van ICT ter ondersteuning van de interne organisatie én alle zorgprofessionals en de invoering van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming).

De raad van toezicht heeft geconstateerd dat ZZG zorggroep naast de werving van nieuwe medewerkers uitgebreide aandacht heeft voor het behoud van haar huidige medewerkers, onder ander door het voorkomen van verzuim en het ondersteunen van medewerkers die uit balans dreigen te raken. ZZG zorggroep ziet het als een gezamenlijk belang van medewerker, team, cliënten en werkgever om alle professionals gezond en veilig aan het werk te houden. De raad van toezicht onderschrijft dit uitgangspunt volledig. Wel constateert de raad van toezicht dat er nog uitdagingen zijn voor ZZG zorggroep om het ziekteverzuim (verder) naar beneden te brengen, de inspanningen daartoe en resultaten daarvan worden door de raad van toezicht nauwlettend gevolgd.

In 2018 is het thema ICT opnieuw nadrukkelijk aan de orde geweest. De raad van toezicht is geïnformeerd over de strategische kaders rondom ICT-informatiehuishouding en ondersteuning en over specifieke projecten op het snijvlak van ICT en wijkverpleging. Uitgangspunt is dat in samenspraak met zorgstromen en afdelingen prioriteiten worden vastgesteld en plannen gerealiseerd. ICT geeft daarbij - gevraagd en ongevraagd - advies. Eén van de speerpunten binnen ICT is domoticazorg. Inzet van zorgtechnologie is binnen de ouderenzorg inmiddels onmisbaar geworden, zowel in de intramurale ouderenzorg als bij zorg op afstand. ZZG zorggroep heeft op dit onderwerp mooie stappen gezet, waardoor cliënten zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen wonen met kwaliteit van leven en de mogelijkheid de regie op het leven in eigen hand te houden. Met het oog op de groeiende vergrijzing, ontgroening en de toenemende zorgvraag is dit een mooie ontwikkeling.

In het verslagjaar is de AVG met succes ingevoerd en geïmplementeerd. Dit was het resultaat van de vele stappen die de afgelopen jaren al zijn gezet rond het verbeteren en borgen van de privacy. De Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) was binnen ZZG zorggroep al ingevoerd en geborgd. Verder was men vanaf 2016 al bezig met de voorbereidingen voor het voldoen aan de eisen van de AVG per 25 mei 2018. De raad van toezicht is positief gestemd over het bereikte resultaat.

Toezicht in 2019

In 2019 zal ZZG zorggroep met haar missie en waarden doorgaan op de ingeslagen weg, zoals beschreven in het document 'Deskundig Liefdevol Helder'. Ingegeven door de grote maatschappelijke uitdagingen die er zijn, zal ZZG zorggroep steeds opnieuw keuzes moeten maken. Het belang van de cliënt maar ook de draagkracht van de medewerker is daarbij van belang. Regionale ontwikkelingen zijn bepalend, maar tegelijkertijd is duidelijk dat de invloed daarop beperkt is. Daarom zal meer dan

ooit samenwerking en afstemming tussen betrokken partijen, waaronder zorgaanbieders, huisartsen, ziekenhuizen, zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten nodig zijn.

2019 is ook het jaar waarin de bestuursvoorzitter met pensioen gaat. Eind 2018 is besloten een nieuwe voorzitter te werven en als topstructuur wederom te kiezen voor een 2-hoofdige raad van bestuur.

De raad van toezicht heeft er alle vertrouwen in dat de raad van bestuur en de medewerkers van ZZG zorggroep ook in 2019 hun deskundigheid en betrokkenheid zullen aanwenden voor het bieden van kwalitatieve, mensgerichte zorg in de regio. De raad van toezicht spreekt tot slot graag haar waardering uit voor de inzet en geleverde prestaties van alle betrokkenen.

Dhr. R.G.P. Jeurissen
Voorzitter raad van toezicht

Mw. B.L.J. van Emmerik
Vicevoorzitter raad van toezicht



Kwaliteit

Inrichting interne audits

ZZG zorggroep kent een tweetal typen interne audits: audits op het betreffende normenkader van de IGJ en audits die op een specifiek proces zijn gericht, zoals bijvoorbeeld werving en selectie of samenwerking in de keten rondom orthopediecliënten.

In 2018 zijn de interne audits op het normenkader van de IGJ op een nieuwe manier opgezet. De audits bij het Herstelcentrum en locaties beschermd en beschut wonen worden uitgevoerd door een externe deskundige in samenwerking met een intern auditor van ZZG. Daarbij is gekozen voor een nieuw rapportageformat dat tijdens de audit zelf wordt ingevuld. Hierin zijn zowel de bevindingen per getoetste norm opgenomen als een beschouwing van de auditoren over wat goed gaat, wat beter kan en wat beter moet. Dit wordt in het eindgesprek besproken met het team en de leidinggevende; de rapportage wordt dan direct aan de betrokkenen verzonden. Het team bepaalt daarna, in samenspraak met de leidinggevende, welke acties zij gaat ondernemen op punten waar niet of niet volledig aan de norm wordt voldaan.

De wijkverpleging is gestart met een pilot waarin deze audits op het normenkader van de IGJ worden uitgevoerd in de vorm van teamassessments door koppels van wijkverpleegkundigen en gebiedsondersteuners. Deze zijn daarvoor in 2018 reeds geworven en getraind. De uitvoering van de teamassessments start begin 2019.

Meldingen incidenten cliëntenzorg en melding incidenten medewerkers

ZZG zorggroep maakt voor meldingen incidenten cliëntenzorg (MIC) en meldingen incidenten medewerkers (MIM) gebruik van de applicatie van Tweespraak. De leverancier van de Tweespraak heeft echter aangegeven met ingang van 2019 te stoppen met deze applicatie.

Dit betekent dat de organisatie in 2018 een andere leverancier voor zowel MIC- als MIM-meldingen diende te selecteren. Hiertoe is in opdracht van de Expertgroep Centrale Zorgthema's een projectgroep geïnstalleerd onder leiding van de kwaliteitsfunctionarissen met een brede vertegenwoordiging vanuit de zorgstromen.

De projectgroep heeft een programma van eisen opgesteld en op basis hiervan een aantal leveranciers geselecteerd en beoordeeld. Daarbij stond een tweetal eisen centraal. Op de eerste plaats dat het melden van MIC rechtstreeks vanuit het ECD kan en dat de cliëntgegevens daarbij automatisch in de melding worden opgenomen. Dit voorkomt dat medewerkers onnodig belast worden met het invoeren van dit soort gegevens. En op de tweede plaats dat de behandeling van zowel MIC- als MIM-meldingen leidt tot verbetermaatregelen op cliëntniveau en op team- of locatieniveau en deze kunnen worden gemonitord.

Op basis van het advies van de projectgroep is gekozen voor het systeem van iTask van Infoland voor het doen van MIM-meldingen. Dit is eind 2018 ingericht en wordt operationeel met ingang van 2019. De verantwoordelijk leidinggevenden zijn hiertoe geïnstrueerd.

Voor de MIC-meldingen is een onderscheid gemaakt tussen beschermd en beschut wonen en het Herstelcentrum enerzijds en wijkverpleging anderzijds. Dit in verband met de mogelijkheid van het doen van meldingen vanuit het ECD.

Voor beschermd en beschut wonen en het Herstelcentrum die gebruik maken van ONS/Nedap is gekozen voor iTask van Infoland. Vanuit het dossier kunnen meldingen worden gedaan en wordt een samenvatting van de melding automatisch teruggeschreven in het dossier zelf. Dit systeem is met ingang van 2019 operationeel. Ook hier zijn de betrokken medewerkers eind 2018 geïnstrueerd. Voor de wijkverpleging bestaat een dergelijke koppeling met iTask niet. Daar is gekozen om met ingang van 2019 gebruik te maken van de module Melding Verbeter Acties in Ecare, het ECD van de wijkverpleging.

Stuurgroepen en commissies

ZZG zorggroep kent een aantal stuurgroepen en commissies, die op specifieke aspecten het kwaliteitsbeleid vormgeven:

- Expertgroep Centrale Zorgthema's
 - * Commissie Middelen en Maatregelen;
 - * Hygiëne- en Infectiepreventiecommissie;
 - * Decubitus- en wondcommissie;
 - * Geneesmiddelencommissie;
 - * Medisch Ethische commissie.
- Stuurgroep Zorgcontractering en Cliëntenlogistiek
- Commissie Ethiek die onder de voorzitter van de raad van bestuur ressorteert.

WONNEBAARS



Medezeggenschap

ZZG zorggroep heeft voor alle locaties en een aantal regio's voor wijkverpleging vormen van cliëntmedezeggenschap en -participatie ingericht. Daarnaast heeft elk van de drie gebieden – zolang de structuur nog niet is gewijzigd - een gebiedscliëntenraad (GCR). Het Herstelcentrum heeft een eigen cliëntenraad. De cliëntenraden van de gebieden behandelen onderwerpen die binnen het betreffende gebied locatie overstijgend zijn. De cliëntenraad van het Herstelcentrum behandelt specifiek onderwerpen gerelateerd aan de zorgstroom revalidatie en herstel en daarmee ook aan de locatie Herstelcentrum. Voor ZZG-brede onderwerpen is er een Cliëntenplatform vormgegeven binnen ZZG zorggroep, waarin een vertegenwoordiging van GCR-en en de cliëntenraad Herstelcentrum zitting neemt. Ook is er een Strategische Adviesraad (SAR) actief. ZZG zorggroep is aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden en de Geschillencommissie.

Strategisch Adviesraad (SAR)

De Strategisch Adviesraad is een orgaan dat de raad van bestuur op strategisch niveau gevraagd en ongevraagd adviseert over maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor onze cliënten en organisatie.

Cliëntenplatform (CLPF)

Het Cliëntenplatform bestaat uit de voorzitters van de drie gebiedscliëntenraden, de voorzitter van de cliëntenraad Herstelcentrum en een adviserend lid van de Strategische Adviesraad. Het Cliëntenplatform heeft een onafhankelijk voorzitter. Verder schuift vanuit iedere direct betrokken cliëntenraad een extra lid aan. Aan de vier jaarlijkse reguliere vergaderingen neemt tevens de raad van bestuur deel met als doel de dialoog te voeren over actuele onderwerpen die gebiedsoverstijgend van aard zijn. Het Cliëntenplatform faciliteert een constructieve dialoog tussen de diverse perspectieven met de cliënt als uitgangspunt en geeft als overlegpartner van de raad van bestuur (conform Wmcz) gevraagd en ongevraagd advies op de strategie en beleid van ZZG.

Het Cliëntenplatform heeft de raad van bestuur geadviseerd inzake:

- de overname van het bedrijfsonderdeel thuisbegeleiding door een derde partij
- het waardendocument
- verlenging zittingstermijn leden raad van toezicht
- besturingsnotitie ZZG

Het Cliëntenplatform heeft zich onder andere laten informeren over de uitgangspunten van 'De Juiste Zorg op de Juiste Plek', de betekenis en implementatie van de AVG en over een aantal actuele HR-thema's.

Verder heeft het Cliëntenplatform op basis van een inventarisatie van de kwaliteit van cliëntmedezeggenschap, -participatie en -samenspraak een voorstel gedaan voor herinrichting van de ZZG cliëntmedezeggenschapsstructuur en daarmee ook de rol van het Cliëntenplatform en onderliggende cliëntenraden. Ook is het Cliëntenplatform betrokken geweest bij het opstellen van het functieprofiel voor de te werven voorzitter van de raad van bestuur.

Samenstelling Cliëntenplatform	
Naam	Functie
De heer W. Barentsen	onafhankelijk voorzitter
De heer R. van Zuydam	lid (GCR Wijchen, Maas & Waal)
De heer H. van Gent	lid (GCR Wijchen, Maas & Waal)
Mevrouw J. van den Bogaard	lid (GCR Nijmegen)
De heer R. van den Bogaard	lid (GCR Nijmegen) tot maart 2018
Mevrouw A. Bos	lid (GCR Nijmegen) vanaf maart 2018
De heer T. Bos	lid (GCR Nijmegen) vanaf maart 2018
De heer P. de Munk	lid (GCR Rijk van Nijmegen)
Mevrouw T. Klever	lid (Cliëntenraad Herstelcentrum)
Mevrouw J. Pol	lid (Cliëntenraad Herstelcentrum)
Mevrouw H. Rosman	lid (SAR)
Mevrouw J. Siebenga	ambtelijk secretaris

Centrale Ondernemingsraad (COR)

ZZG zorggroep kent – zolang de structuur nog niet formeel gewijzigd is - per gebied en voor de Centrale Diensten en het Herstelcentrum een ondernemingsraad met de gebiedsdirecteuren c.q. directie Herstelcentrum als overlegpartner. Op stichtingsniveau functioneert een Centrale Ondernemingsraad (COR). Voor de Centrale Ondernemingsraad is de voorzitter van de raad van bestuur overlegpartner.

De COR heeft geadviseerd over de volgende onderwerpen:

- Overname van het bedrijfsonderdeel Thuisbegeleiding (TBG) door 's Heeren Loo
- Voorstel wijziging werkzaamheden gebiedsdirecteur, in eerste instantie negatief geadviseerd, wat heeft geresulteerd in een vervolgtrajec waarbij de COR nauw betrokken is geweest
- Waardendocument "Deskundig, Liefdevol en Helder"

Voorgelegd instemmingsverzoek was:

- Uitvoering van de "Providerboog", in het kader van het terugdringen van het ziekteverzuim

De volgende onderwerpen zijn geëvalueerd :

- Evaluatie Leren en ontwikkelen, dit heeft geleid tot het besluit het beleid te herijken
- Wlz-thuis arrangementen
- Jaarverslag 2017 vertrouwenspersoon

- Evaluatie Zorgstromen
- Evaluatie professionele as beschermd en beschut wonen.

De COR heeft zich laten informeren over onder meer:

- Nieuwe functiebeschrijvingen wijkverpleging: HBO-wijkverpleegkundige, verzorgende 3 IG in de wijk en MBO-verpleegkundige in de wijk.
- Vertegenwoordiging medezeggenschap afdelingen Communicatie en Vastgoed
- Jaarplan wijkverpleging 2018-2019
- Verantwoording Waardigheid & Trots middelen ZZG Zorggroep 2017
- Toekomstige plannen in een art.24 overleg op 11 juni met de raad van bestuur en de directeurs.
- Eindrapportage professionele as
- Pilot inzet additioneel/ondersteunend potentieel Werkbedrijf
- Financiële situatie wijkverpleging
- Verlenging zittingstermijn van de leden van de raad van toezicht
- Programma Kwaliteit Verpleeghuiszorg (Waardigheid en Trots op elke locatie)
- De besturingsstructuur ZZG Zorggroep

Verder heeft de COR deelgenomen in een aantal werkgroepen :

- Leren en ontwikkelen
- Kanteling werktijden
- Overleg met de vakbonden
- Ondernemingsovereenkomst
- Functiebeschrijvingen wijkverpleging
- Visie op medewerker
- Arbo

De Centrale ondernemingsraad is betrokken bij het opstellen van een functieprofiel voor een nieuw aan te stellen voorzitter van de raad van bestuur.

Scholing

Naar aanleiding van een voorgenomen wijziging in de organisatiestructuur is tijdens een scholingsdag voor alle ondernemingsraadsleden van ZZG zorggroep gekeken hoe de medezeggenschap het beste hierop aan kan sluiten. Dit heeft geresulteerd in de formering van een projectgroep om een en ander verder uit te werken.

De zittingstermijn van de huidige COR is, in afstemming met de raad van bestuur, met maximaal 1 jaar verlengd tot uiterlijk 1 november 2019. Er was begin 2018 nog geen definitief besluit genomen over de organisatiestructuur (aansturing van de organisatie vanuit de zorgstromen in plaats vanuit de gebieden). Om te voorkomen dat er een mismatch zou ontstaan tussen organisatiestructuur en medezeggenschapsstructuur zijn, met goedkeuring van achterban en bonden, de verkiezingen uitgesteld.

Samenstelling Centrale Ondernemingsraad 2018

Naam	Functie	Locatie
De heer P. Slager	voorzitter	
Mevrouw H. van Keulen	vicevoorzitter	
Mevrouw J. Keijzers	lid	Rijk van Nijmegen
Mevrouw A. van Kampen	lid	Rijk van Nijmegen
Mevrouw H. van Keulen	voorzitter	Wijchen, Maas & Waal
Mevrouw J. van Beuningen	lid	Wijchen, Maas & Waal
De heer B. van der Heijden	lid	Nijmegen
Mevrouw T. van Beuningen	lid	Nijmegen
De heer P. Slager	Voorzitter	Herstelcentrum
	vacant	Centrale Diensten
Mevrouw Y. Janssen	ambtelijke secretaris	tot 1 oktober
Mevrouw J. Siebenga	ambtelijk secretaris	vanaf 1 oktober



Risicomanagement, administratieve organisatie en interne controle

Er is binnen ZZG zorggroep aandacht voor risico's op het gebied van o.a. kwaliteit, patiëntveiligheid, medicatieveiligheid, zorginkoop en gebouwveiligheid. Risicomanagement houdt in dat ZZG zorggroep in zijn (strategische) besluitvorming zorgvuldig afweegt welke risico's er zijn, welke impact deze risico's hebben en hoe wij deze kunnen mitigeren. We maken daarbij onderscheid tussen strategisch / kwantitatief risicomanagement en operationeel risicomanagement.

Strategisch / kwantitatief risicomanagement richt zich vooral op de bescherming en sturing van de solvabiliteit, risicoanalyse op concernniveau (zie risicorad), op scenarioanalyses en op relevante kwantitatieve risicovraagstukken. Zo zijn er mogelijkheden om bij top risico's of strategische en/of domeinoverstijgende thema's middelen vrij te maken vanuit het weerstandsvermogen.

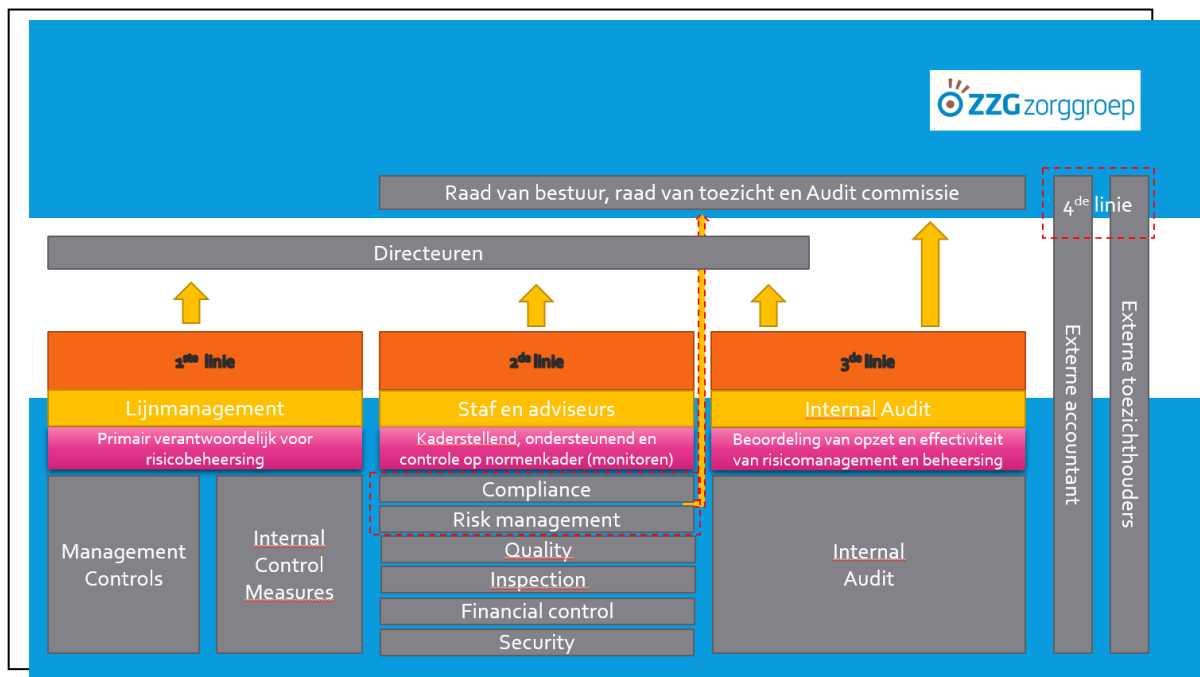
Operationeel risicomanagement ziet toe op de dagelijkse risicobeheersing van bedrijfsprocessen door het aanbieden en onderhouden van risicomethodieken. Uitgangspunt daarbij is dat ZZG zorggroep zich houdt aan de wettelijke kaders in de zorg en algemene wet- en regelgeving.

In Control Statement

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van ZZG zorggroep. Deze systemen beogen voldoende zekerheid te bieden ten aanzien van de beheersing van risico's. Het is belangrijk op te merken dat deze mate van zekerheid geen garantie geeft voor het daadwerkelijk behalen van de strategische, operationele en financiële doelstellingen, noch dat alle fouten volledig kunnen worden voorkomen. Op grond van alle mechanismen voor governance en control is de raad van bestuur er naar beste weten van overtuigd dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen naar behoren hebben gewerkt in 2018 en dat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging.

Three Lines of Defense

ZZG zorggroep kiest ervoor om zijn sturing en beheersing in te richten volgens het Three Lines of Defense-model.



Daarbij wordt van de eerste lijn (de primaire lijnfuncties) verwacht dat zij hun risico's kennen en (aantoonbaar) beheersen. De tweede lijn (vooral Governance, Risk & Compliance) levert daarvoor de structuren en monitort (direct of indirect) het gebruik daarvan. De derde lijn (in ons geval de externe) stelt daarbij vast of dit model werkt en leidt tot een effectief aangetoonde beheersing. Dit gebeurt intern via de afdeling planning & control door deze afdeling de werking van de beheersmaatregelen te laten toetsen. In verband met de schaalgrootte en het ontbreken van een interne accountantsdienst is het nodig extern de maatregelen te laten toetsen. ZZG zorggroep is in 2018 wederom ISO 9001 gecertificeerd.

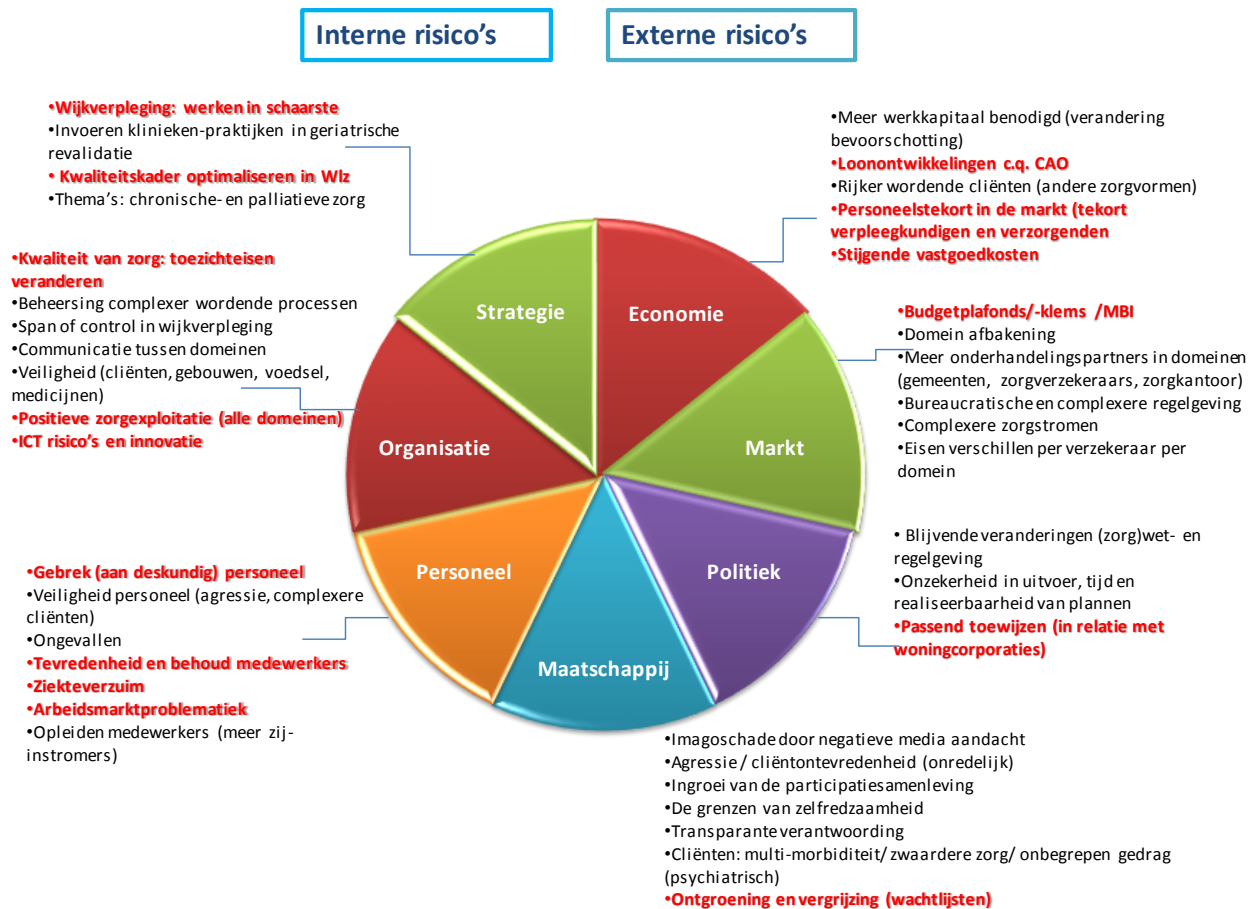
Soorten risico's ZZG zorggroep

ZZG zorggroep kent een functionele risico-indeling, bedoeld om het onderhoud van een strategisch risico op een eenduidige en adequate wijze te borgen. De rode vetgedrukte risico's heeft ZZG zorggroep bestempeld als de meest significante risico's en aan deze risico's wordt intern extra aandacht besteed door de verantwoordelijke zorgstroom of ze zijn als aandachtspunt ondergebracht in de verschillende thema's.

Deze functionele risico-indeling ziet er als volgt uit:

- strategische risico's;
- marktrisico's;
- organisatierisico's;
- politieke risico's;
- personele risico's;
- maatschappelijke risico's;
- economische risico's.

ZZG zorggroep heeft hiervoor een risico-rad ontworpen, dat elk jaar wordt herijkt. Dit leidt voor ZZG zorggroep in 2018-2019 tot de volgende (meest significante) risico's:



Naast deze algemenere risicoanalyse wordt een stakeholderanalyse, een contextanalyse en een risicoanalyse per zorgdomein gemaakt. Ten slotte zijn er in de afgelopen jaren (financiële) risicoanalyses per werkproces (o.a. beschermd en beschut wonen, revalidatie en herstel, wijkverpleging, personeel en inkoop) gemaakt en zijn er uitgebreide administratieve organisatie beschrijvingen gemaakt van waar uit de interne controle maatregelen worden getoetst.

Strategisch risico

De wijze waarop ZZG zorggroep invulling geeft aan haar maatschappelijke opdracht is soms moeilijk te vervullen omdat andere belangen of risico's de strategie tegenwerken. Ons handelen wordt kritisch bekeken vanuit de maatschappij. ZZG zorggroep moet haar strategie zien te verwezenlijken binnen dit complexe speelveld, waarbij we zorgvuldig moeten laveren tussen de belangen van alle stakeholders.

Economisch risico

Ons economisch risico komt onder ander uit het economisch krachtenveld (inflatie en prijsindexaties) en economisch klimaat waarin wij opereren. Hoe staat het met de economie en draagkracht van onze stakeholders? In hoeverre staat zorg op de economische agenda in het politieke speelveld en welke cao-ontwikkelingen komen we tegen?

Marktrisico

ZZG zorggroep heeft geen winstoogmerk, maar wel een maatschappelijke opgave richting onze cliënten en medewerkers. In de huidige zorgmarkt worden afspraken met stakeholders (zoals zorgkantoor, zorgverzekeraars, gemeenten en cliënten) gemaakt. Wij beheersen de risico's door eisen te stellen aan de zorgcontractering en die te relateren aan de bedrijfsvoering. Hierin opereren wij in een spanningsveld door het wel of niet invoeren van bureaucratische maatregelen en de werkdruk van onze eigen medewerkers zonder dat ZZG zorggroep het risico wil lopen dat dit onze bedrijfsvoering in gevaar brengt.

Politiek risico

Niets is zo veranderlijk als de politiek. Invoeren en veranderen van nieuwe wet- en regelgeving is in de zorg geen uitzondering meer, maar inmiddels onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering. Dit maakt het des te meer van belang dat hier adequate beheersing op plaatsvindt. ZZG zorggroep beheerst deze maatregelen door de risico's te laten terugkomen op de verschillende overlegtafels (zoals HR), thema's (arbeid of zorg) of stuurgroepen (zoals cliëntenlogistiek en zorgcontractering).

Maatschappelijke risico's

De ontgroening en vergrijzing komt in sneltrein vaart tot ons. De maatschappij verhardt en is claimgevoeliger. Dit staat op gespannen voet met de nadrukkelijke wens de bureaucratiesing in de zorg minder te maken. Van deze risico's willen wij kansen maken door de maatschappij te laten participeren in onze organisatie.

Personele risico's

De personeelsrisico's liggen zowel intern als extern. Het aantal vacatures in de VVT neemt snel toe. In 2018 zijn er circa 130.000 nieuwe vacatures ontstaan in de zorg. De tekorten kunnen leiden tot extra werkdruk en hoger ziekteverzuim. Er komt druk op behoud en werving van medewerkers. De maatschappelijke ontwikkeling (demografie of mondige of agressievere cliënt) heeft effect op het inrichten van het werk in de zorg.



Bron: UWV Spanningsindicator, gemiddeld 2018 naar provincie

Het is belangrijk nieuwe talenten in de personeelsmarkt te ontdekken, maar ook het werk trachten anders te organiseren door bijv. taakherschikking, vermindering van regeldruk, robotica en domotica.

Organisatierisico's

Organisatierisico's zijn een breed begrip en liggen op velerlei terreinen, zoals digitale gegevensverwerking, de omvang van de geldstromen, het imago van zorgverzekeraars en de veelheid aan privacygevoelige informatie. De betrouwbaarheid van de ICT-infrastructuur is van groot belang. Het kwaliteitsniveau van de bedrijfsprocessen moet hoog zijn. Hieronder vallen ook fraude en compliance.

Fraude

ZZG zorggroep neemt maatregelen om fraude zo veel mogelijk te voorkomen en zo goed mogelijk op te sporen. ZZG zorggroep kent een klokkenluidersregeling, een fraudeprotocol en gedragscodes. Er zijn in het afgelopen boekjaar geen fraude en/of mededingingrisico's gesignaleerd.

Compliance

Naleving van wet- en regelgeving (compliance) ligt aan de basis van de bedrijfsvoering. Het is cruciaal voor het vertrouwen dat onze cliënten, medewerkers en andere stakeholders in ons hebben. De verantwoordelijkheid voor het toepassen en naleven van de regelgeving ligt bij het lijnmanagement van ieder bedrijfsonderdeel. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de raad van bestuur.

Financiën 2018

De kerntaak van ZZG zorggroep is het verlenen van zorg. Wij willen kwalitatief goede zorg verlenen met tevreden medewerkers. Ons financieel beleid is gericht op deze kerntaak. Wij voelen ons verantwoordelijk om een gedegen financieel beleid te voeren. Bedrijfseconomisch gezond, optimale inzet van teams en een conservatieve risicohouding voor een duurzame continuering. Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid is de belangrijkste drijfveer van ons bestaan.

Onze prestaties				
	Resultaat 2018	Resultaat 2017	Doelstelling 2018	Ambitie 2019
Solvabiliteit	63,9%	60,6%	Stabilisatie maar min. <50%	Stabilisatie, maar min <50%
Rendement	1,7%	0,9%	1,5%	1,5%
Current ratio	2,07	1,89	<1,5	<1,5

Financieel resultaat 2018

Het resultaat van ZZG zorggroep over 2018 bedraagt geconsolideerd € 2,3 miljoen positief (in 2017 € 1,1 miljoen positief) en is behaald met een omzet van € 133,5 miljoen (2017: € 130,3 miljoen). Hoewel een resultaat van € 2,3 miljoen geen reden is voor zorg, staan de zorgresultaten de laatste jaren onder druk. ZZG zorggroep investeert veel in mensen en sorteert voor op de komende ontwikkelingen in de langdurige zorg. Dit vinden wij ook meer dan verantwoord. Door de transities in de langdurige zorg is er meer inhoudelijke druk op onze medewerkers komen te liggen, hetgeen leidt tot extra gezondheidsrisico's. Dit voelen wij op meerdere gebieden.

De omzet stijgt met circa € 3,2 miljoen. Deze stijging kan worden toegeschreven aan de kwaliteitsimpulsen in de langdurige zorg (Wet langdurige zorg). Deze stijging zal zich de komende jaren verder doorzetten ook door hogere indexeringen op alle zorgdomeinen. De omzet in de zorgverzekeringswet stijgt met circa € 0,5 miljoen met name als gevolg van tariefstijgingen. De Wmo- en subsidieopbrengsten zijn gedaald. De Wmo-opbrengsten zijn gedaald als gevolg van het overdragen van de activiteiten in de thuisbegeleiding naar zorgaanbieder 's Heeren Loo. De subsidies zijn gedaald door met name het wegvallen van de subsidie zorginfrastructuur. De personeelskosten zijn gestegen, omdat het aantal personeelsleden in de zorg sterk is gegroeid en de salarissen zijn geïndexeerd conform de cao. Er waren positieve resultaten op de vastgoedportefeuilles en incidentele meevallers, zoals de verkoop van de Orangerie en een vordering op het UWV in verband met de compensatieregeling transitievergoeding bij ontslag na langdurige ziekte. Maar er was ook een toename van lasten door extra afschrijvingen door verkorting van de levensduur van enkele gebouwen. Per saldo ontstaat er wel een positief exploitatieresultaat voor ZZG zorggroep als geheel.

Onderverdeeld naar jaren is het jaarrekeningresultaat van ZZG zorggroep als volgt opgebouwd:

Jaren (x '000)	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal resultaat ZZG	2.346	1.145	1.643	3.445	6.456

De ontwikkeling van de totale baten, lasten en resultaat valt op hoofdlijnen voor de afgelopen vijf jaar als volgt uiteen:

Ontwikkeling totale baten (x '000)	2018	2017	2016	2015	2014
Opbrengsten zorgprestaties	122.631	119.841	116.017	118.627	130.720
Subsidies	2.002	3.818	4.058	4.331	1.240
Overige bedrijfsopbrengsten	8.915	6.647	8.220	10.216	10.330
Totale baten	133.548	130.306	128.295	133.174	142.290

Ontwikkeling totale lasten (x '000)	2018	2017	2016	2015	2014
Totale personeelskosten	101.533	99.052	98.477	100.088	105.246
Totaal overige bedrijfskosten	24.776	26.005	24.174	27.185	27.444
Totaal kapitaalslasten	4.893	4.104	4.001	2.456	3.143
Totale lasten	131.202	129.161	126.652	129.729	135.833
RESULTAAT	2.346	1.145	1.643	3.445	6.457

Financiële kengetallen

Materiële vaste activa

De investeringen bedragen in 2018 € 3,3 miljoen (2017: € 2,7 miljoen). In 2018 is gestart met de nieuwbouw van een beschermd wonen locatie in Mook. Onder de post bouwprojecten in de jaarrekening staat inmiddels een bedrag van € 1,3 miljoen aan bouwkosten. De overige investeringen betreffen met name vervangingsinvesteringen zoals de jaarlijkse vervanging van inventarissen, automatisering en installaties.

Solvabiliteit

De solvabiliteit (de mate waarin ZZG in staat is op langere termijn aan haar verplichtingen te voldoen) kan in diverse ratio's worden uitgedrukt. Hieronder staan de twee meest relevante genoemd.

Bedragen x € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014
Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	€	€	€	€	€
Kapitaal	118	118	118	118	118
Bestemmingsreserve	49.150	46.923	45.878	44.306	40.923
Algemene en overige reserves	13.551	13.432	13.508	13.368	13.328
Totaal eigen vermogen	62.818	60.472	59.503	57.791	54.368
Voorzieningen	12.889	14.604	14.986	19.365	19.536
Subtotaal eigen vermogen/voorzieningen	75.707	75.077	74.489	77.156	73.905
Balanstotaal	98.246	99.758	105.743	107.402	105.975
Som van de bedrijfsopbrengsten	133.548	130.306	128.295	133.175	142.289
Solvabiliteit	%	%	%	%	%
Eigen vermogen/balanstotaal	63,9	60,6	56,3	53,8	51,3
Eigen vermogen/bedrijfsopbrengsten	47,0	46,4	46,4	43,4	38,2

Liquiditeit

Het kasstroomoverzicht toont in de jaarrekening 2018 een toename van € 0,7 miljoen (in 2017: afname € 4,2 miljoen). De reguliere kasstroom uit de operationele activiteiten is € 4,7 miljoen positief, waar dit in 2017 € 2,3 miljoen negatief was. In het resultaat van de operationele activiteiten is eveneens de verkoop van de Orangerie verwerkt. Dit heeft een positieve cashflow opgeleverd. In 2018 hebben wij € 3,3 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Per saldo levert het voorgaande een lichte toename van de liquide middelen op. ZZG zorggroep heeft een doorlopende liquiditeitsprognose en indien wij de uitkomsten van de realisatie hieraan toetsen, blijkt dat de inschattingen goed aansluiten.

De uitkomsten van de liquiditeitsprognose en de werkelijke uitkomsten worden per kwartaal in de treasury commissie besproken.

De liquiditeitspositie geeft aan in welke mate ZZG zorggroep op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Hierbij is tevens de structuur van belang waarop de financieringen zijn ingericht. In onderstaande tabel zijn financieringsstructuur en liquiditeit gecombineerd.

Bedragen x € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014
	€	€	€	€	€
Vaste activa	58.982	60.739	63.226	55.246	27.644
Vlottende activa	39.264	39.019	42.517	52.157	78.331
Kortlopende schulden	-18.975	-19.909	-25.844	-24.101	-25.190
Werkkapitaal	20.289	19.110	16.673	28.055	53.141
Financieringsbehoefte	79.271	79.849	79.899	83.301	80.785
Gefinancierd met:					
Eigen vermogen	62.818	60.472	59.503	57.791	54.368
Voorzieningen	12.889	14.604	14.986	19.365	19.536
Langlopende schulden	3.564	4.772	5.410	6.145	6.880
Totale financiering	79.271	79.849	79.899	83.301	80.785
Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	2,07	1,89	1,61	2,10	3,02

De current ratio van ZZG zorggroep (norm is 1) is gestegen naar 2,07. De vlottende activa zijn licht gestegen en de kortlopende schulden zijn met circa € 1,7 miljoen gedaald. Hierdoor is de ratio van 1,9 naar 2,1 gestegen. Van onze financieringsbehoefte is eind 2018 78,1% gefinancierd met eigen vermogen.

Ratio's

In onderstaande tabellen worden de financiële prestaties van ZZG zorggroep weergegeven:

- resultaatratio bedrijfsresultaat / totaal bedrijfsopbrengsten;
- current ratio vlottende activa / vlottende passiva;
- vermogensniveau eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten;
- solvabiliteit eigen vermogen / totaal vermogen.

	Norm	2018	2017	2016	2015	2014
Resultaatratio	> 1,5%	1,75%	0,89%	1,28%	2,59%	4,54%
Current ratio	> 1	2,07	1,89	1,61	2,10	3,02
Vermogensratio	> 15%	47,0%	46,41%	46,38%	43,39%	38,21%
Solvabiliteit	> 20%	63,9%	60,62%	56,27%	53,81%	51,30%

Kengetallen ZZG zorggroep t.o.v. de landelijke VVT sector

Er is een analyse gemaakt van de overall performance van ZZG zorggroep ten opzichte de landelijke VVT zorgaanbieders. De benchmarkgegevens zijn afgeleid van de barometer 2018 van EY (basis jaarcijfers 2017). Voor een beter inzicht hebben we hieronder de cijfers van de afgelopen vijf jaar gepresenteerd met daarnaast de branchecijfers van de afgelopen vier jaar. Benchmarkgegevens kunnen op diverse vlakken worden weergegeven.

Wij hebben de volgende vijf variabelen geselecteerd:

- solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen);
- current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) ;
- loan to value (langlopende schulden / materiële vaste activa)
- personeelskosten (ratio personeelskosten / opbrengsten);
- rendement (netto resultaat / opbrengsten).



Toekomstparagraaf

Het begrote resultaat voor 2019 op stichtingsniveau is positief alsmede de doorkijk over de jaren heen. Naar verwachting zullen de opbrengsten 2019 verder stijgen. De topstructuur zal in 2019 helder worden alsmede de verdere inrichting van de drie zorgstromen (beschermd en beschut wonen, wijkverpleging, revalidatie en herstel). Daarnaast is er een viertal thema's benoemd (HR, ICT, centrale zorgthema's en klantreis).

Er staat druk op de exploitaties in de zorgstromen. Dit wordt met name veroorzaakt door een combinatie van tarief- en (loon)kostendruk. Op direct zorgpersoneel wordt zeker niet bezuinigd. Integendeel: waar mogelijk krijgt de inzet juist een impuls door een gericht arbeidsmarktbeleid en strategische personeelsplanning. Het belangrijkste thema voor ZZG zorggroep is hiermee het behoud en aantrekken van personeel. Dit thema staat hoog op onze prioriteitenlijst en wij zullen er alles aan doen om dit thema in 'goede banen' te leiden.

Door de landelijke druk op en aandacht voor de kwaliteit van de verpleeghuiszorg zijn er extra middelen beschikbaar gekomen voor inzet van extra personeel, met naar verwachting kwaliteitsverbetering en werkdrukverlaging als resultaat. In welke mate de voornemens om structureel extra middelen beschikbaar te stellen voor de (verpleeghuis)zorg gestand worden gedaan is de vraag. Er is ook enige onzekerheid over de werking van de middelen. En kunnen we in deze arbeidsmarkt nog wel genoeg en de juiste medewerkers vinden?

Samenwerking in de keten en samenwerking met andere zorgaanbieders zal helpen bij het behalen van de strategische doelstellingen. Met VGZ zijn wij inmiddels een zorgalliantie gestart die ons de komende jaren moet helpen de besturing en het leveren van zorg in deze tijd van vergrijzing en ontgroening te optimaliseren. Daarnaast is het optimaliseren van kwaliteitszorg en de ICT-processen van evident belang alsmede verdere professionalisering van de inhoudelijke lijnen.

De raad van toezicht en de raad van bestuur van ZZG zorggroep zijn zich bewust van de maatschappelijke context waarbij de zorg voor kwetsbare mensen en ouderen in het bijzonder steeds vaker onderdeel is van het publieke debat. De opgave die de toenemende vergrijzing en ontgroening met zich meebrengt en de noodzaak kosten te beheersen, dwingen tot keuzes. ZZG zorggroep staat voor de maatschappelijke opgave in de regio Zuid-Gelderland deze zorg toekomstbestendig te organiseren met behoud van waardigheid en kwaliteit.

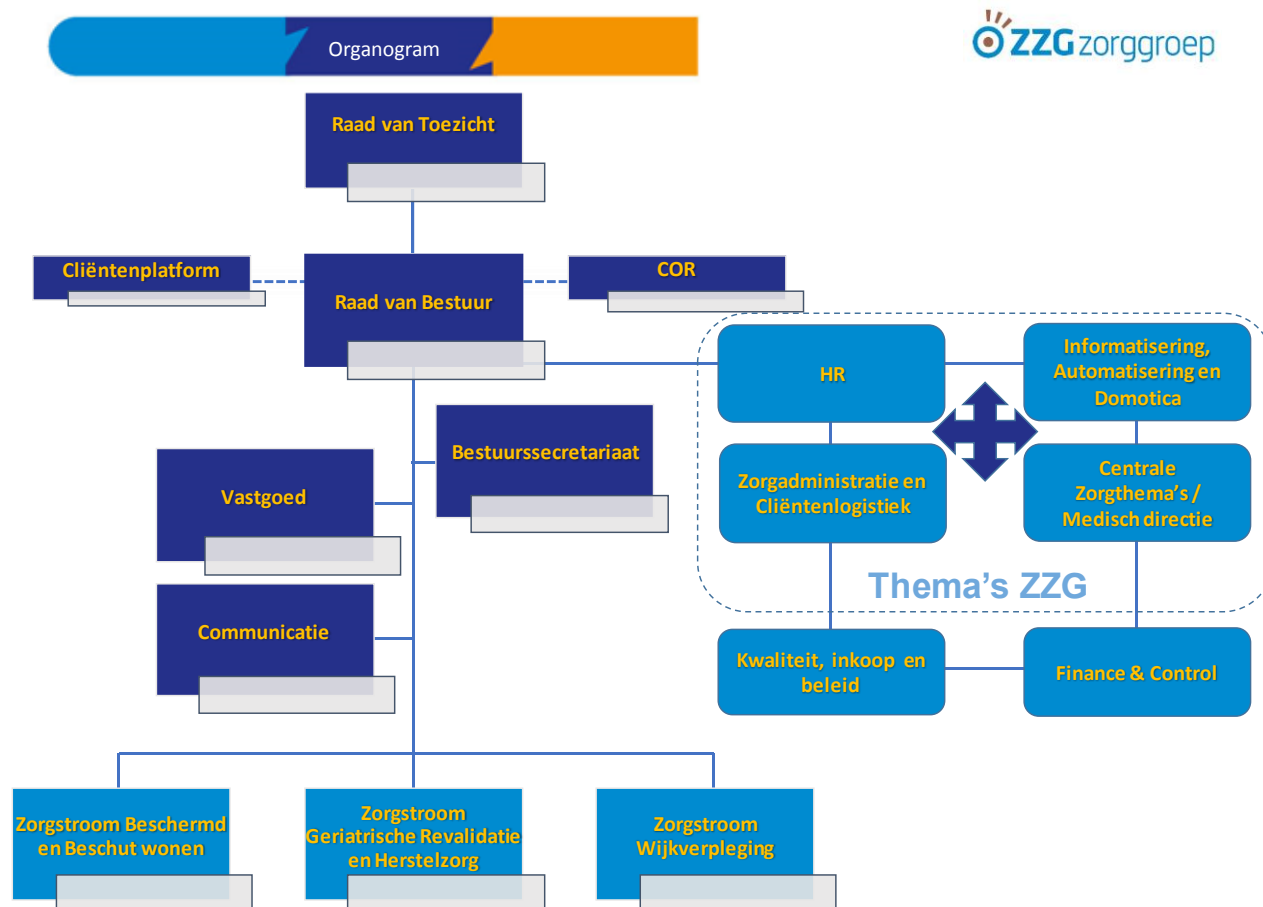
In 2019 zal naar verwachting de bouw van de nieuwe locatie Hart van Mook worden opgeleverd en zullen nieuwe bouwplannen in onze regio ontstaan, omdat er een generatie gebouwen aankomt die aan het einde van de levensduur zit. De hoogte van het NHC-tarief is inmiddels onderhandelbaar, maar voor de komende jaren kan wel eens duidelijk worden dat de huidige tarieven voor nieuwbouw niet meer toereikend zijn.

De behandeling in de Wlz geeft ons en de sector nog wel onzekerheid. Wlz-cliënten met gelijke zorgbehoefte krijgen niet altijd dezelfde zorg en niet altijd de zorg die nodig is. Dit komt doordat de regelgeving in de zorg onderscheid maakt tussen 'verblijf met behandeling' en 'verblijf zonder behandeling'. Bij verblijf in een instelling 'zonder behandeling' biedt de zorgaanbieder alleen verpleging, begeleiding en persoonlijke verzorging. De aanvullende zorg, zoals mondzorg, medicijnen en hulpmiddelen, valt respectievelijk onder de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De overheid wil dit onderscheid nu weghalen door alle behandeling in de Wlz te organiseren.

Met onze medewerkers durven wij de toekomst aan en wij zullen er alles aan doen kwalitatief goede zorg te leveren in een aantrekkelijk arbeidsomgeving met een financieel stabiele organisatie.

Organisatiestructuur

ZZG zorggroep kent een raad van toezicht model. Het bestuur van ZZG zorggroep bestaat uit een tweehoofdige raad van bestuur die statutair verantwoordelijk is. De raad van toezicht ziet toe op het beleid van het bestuur en de gang van zaken binnen de organisatie. Onderstaand het organogram van ZZG zorggroep.



* Zie toelichting blz. 47



Bijlage 1

Uitgangspunten van de verslaggeving

Verslagjaar en reikwijdte van dit verslag

ZZG zorggroep kiest al enige jaren voor een verkorte versie van het jaarverslag. Ook dit jaar is daarvoor gekozen, met als doel het verslag leesbaar te houden voor cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners.

Wettelijk kader

Wat wettelijk gezien vereist is aan informatie voor onze toezichthouders en financiers is terug te vinden in DigiMV, de (toelichting op de) jaarrekening en de bijlagen bij dit verslag.

Het jaarverslag, de jaarrekening, toelichting en bijlagen, met alle cijfers en feiten zoals hier gepresenteerd, geven naar het oordeel van de raad van bestuur en alle betrokkenen een goed beeld van het beleid van ZZG zorggroep, de inspanningen en de resultaten over 2018.

Proces van totstandkoming

Het jaarverslag 2018 komt tot stand onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en is goedgekeurd door de raad van toezicht.

Dit jaarverslag is gedeponereerd bij www.jaarverslagenzorg.nl

Bijlage 2

Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersonen	Stichting ZZG zorggroep
Adres	Nijmeegsebaan 29
Postcode	6561 KE
Plaats	Groesbeek
Telefoonnummer	024 - 301 79 00
Identificatienummer Kamer van Koophandel	09162727
E-mailadres	info@zzgzorggroep.nl
Internetpagina	www.zzgzorggroep.nl

Algemene identificatiegegevens ZZG zorggroep

2.2 Structuur van ZZG zorggroep

Juridische structuur ZZG zorggroep

ZZG zorggroep is een stichting.

Tot de geconsolideerde groep ZZG zorggroep behoren de volgende groepsmaatschappijen:

Deelnemingen

Stichting ZZG zorggroep heeft een belang in de volgende rechtspersonen:

- Zorgzuster Zuid-Gelderland B.V., gevestigd te Groesbeek. De kernactiviteit van dit bedrijf is het bemiddelen tussen zelfstandigen in de zorg en zorgvragers. Stichting ZZG zorggroep heeft een kapitaalbelang van 100% in deze B.V.
- ZZG ThuisService B.V., gevestigd te Groesbeek. Vanaf 1 februari 2012 worden geen activiteiten door dit bedrijf uitgevoerd. Stichting ZZG zorggroep heeft een kapitaalbelang van 100% in deze B.V.

Overige gelieerde organisaties

- Stichting Samenwerking ZZG - Dichterbij is een joint venture waarin de zeggenschap gelijkelijk (50-50) is verdeeld. ZZG zorggroep heeft een economisch belang van 59,6% in deze stichting. Het toezicht ligt bij zowel ZZG zorggroep als Dichterbij.
- Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid-Gelderland is een organisatorisch verbonden steunstichting. De stichting stelt zich ten doel het ondersteunen van de Stichting ZZG zorggroep. De raad van toezicht van ZZG zorggroep is tevens raad van toezicht van het Steunfonds.

Organisatorische structuur

Het bestuur van ZZG zorggroep bestaat uit een tweehoofdige raad van bestuur die statutair verantwoordelijk is. De bestuursstructuur is vastgelegd in de statuten en in de reglementen voor de raad van bestuur en voor de raad van toezicht. In het reglement van de raad van bestuur en in de daaruit voortvloeiende afspraken zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd ten aanzien van de bedrijfsvoering. Ook de integrale managementverantwoordelijkheden en bevoegdheden van de direct onder de raad van bestuur functionerende directeuren zijn vastgelegd.

ZZG zorggroep heeft vanaf 1 oktober 2017 gekozen voor een tijdelijke structuurwijziging. Het uitgangspunt van deze structuurwijziging vormt de professionele aansturing vanuit de zorgstromen, waarbij de stroomeigenaren operationeel, hiërarchisch en functioneel verantwoordelijk zijn voor de desbetreffende stroom. In de loop van 2018 is – na een (positieve) evaluatie van deze tijdelijke structuurwijziging - een adviestraject gestart richting de inspraakorganen om de structuurwijziging te formaliseren. Het eindresultaat daarvan is weergegeven in het organogram, zoals eerder weergegeven onder de paragraaf 'Organisatiestructuur' op blz.43.

Bijlage 3

Bestuur en toezicht

In deze bijlage staan de gedragsregels voor goed bestuur en goed toezicht centraal.

3.1 Raad van toezicht

Wijze van functioneren van de raad van toezicht

Het functioneren van de raad van toezicht van ZZG zorggroep is beschreven in de statuten van ZZG zorggroep en in het daarvan afgeleide reglement van de raad van toezicht. Het reglement van de raad van toezicht is aanvullend op hetgeen in de statuten is vastgelegd en beschrijft meer in detail de overeengekomen werkwijze.

Onafhankelijkheid en samenstelling van de raad van toezicht

De raad van toezicht van ZZG zorggroep functioneert in 2018 met vijf leden.

Conform de WTZi is de raad van toezicht zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de organisatie en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de raad van toezicht zijn geen vertegenwoordiger van enige interne of externe partij en handelen zonder last of ruggespraak, maar kijken wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie. De leden van de raad van toezicht geven jaarlijks inzicht in de nevenfuncties die worden bekleed en dienen melding te maken van wijzigingen daarin. In de Personalia treft u de vereiste informatie aan.

Alle leden van de raad van toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Door te participeren in studiedagen van de NVTZ houdt de raad van toezicht voeling met de ontwikkeling van de governance in de zorg.

De raad van toezicht verklaart in dit verslag onafhankelijk te functioneren ten opzichte van de raad van bestuur.

Zelfevaluatie

De raad van toezicht bespreekt periodiek, buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.

Bezoldiging raad van toezicht

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

Toezichtsvisie

De taken van de raad van toezicht zijn verwoord in de statuten en kunnen worden samengevat als: integraal toezicht houden op het beleid van het bestuur, op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en

op de algemene gang van zaken in de zorginstelling. De raad van toezicht vervult daarbij een werkgeversfunctie respectievelijk een klankbordfunctie voor de raad van bestuur en staat laatstgenoemde met raad terzijde. Deze brede toezichtsvisie sluit aan op de strategie van ZZG zorggroep.

Informatiebronnen raad van toezicht

Goed toezicht kan alleen worden uitgeoefend als de raad van toezicht goed is geïnformeerd. Dit is primair de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur, maar de raad van toezicht kan ook zelf het initiatief nemen door vragen te stellen en zich te laten informeren, bijvoorbeeld door de accountant. De raad van toezicht van ZZG zorggroep heeft een aantal formele en informele informatiebronnen en -momenten:

Agendacommissie	De voorzitter van de raad van toezicht vormt met de raad van bestuur en de secretaris de agendacommissie. Hier wordt een toelichting gegeven op de actuele stand van zaken binnen ZZG zorggroep en wordt de agenda van de raad van toezicht voorbereid.
Interne en externe ontwikkelingen	Vast agendapunt op iedere vergadering, waardoor de raad van toezicht snel wordt 'bijgepraat' op een breed scala aan onderwerpen.
Rapportages	De raad van toezicht ontvangt de gebruikelijke documenten en rapportages (jaarrekening, financiële en personele rapportages, kaders bedrijfsvoering, beleidsplannen) en voor elk agendapunt de noodzakelijke achtergrondinformatie en relevante stukken. De rapportages belichten steeds een ander aspect van de bedrijfsvoering, waardoor ook de risico's op die aspecten inzichtelijk worden.
ZZG zorggroep net	De leden van de raad van toezicht zijn aangesloten op het intranet van ZZG zorggroep.
COR	Minsten één keer per jaar vergadert een delegatie van de raad van toezicht met de COR.
Cliëntenplatform	Minstens één keer per jaar vergadert een delegatie van de raad van toezicht met het Cliëntenplatform.
Bedrijfsbezoek	Door de leden van de commissie Kwaliteit en Veiligheid werkbezoeken afgelegd.

Verslag van werkzaamheden in 2018

De raad van toezicht heeft in 2018 vijfmaal vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur. De aanwezigheid van de leden was praktisch 100%.

In 2018 zijn de belangrijkste onderwerpen en besluiten van de raad van toezicht de volgende geweest:

(status 'gevolgd' wil zeggen dat de raad van toezicht zich over dit onderwerp heeft laten informeren door de raad van bestuur dan wel de adviseurs)

Onderwerp	Status
Kwartaalcijfers ZZG zorggroep	Gevolgd
Benoeming EY tot nieuwe accountant	Besluit
Herbenoeming van de heer R. Jeurissen (voorzitter raad van toezicht) en mevrouw B. van Emmerik (vicevoorzitter raad van toezicht) tweede termijn	Besluit
Verkoop van de Orangerie	Besluit
Overname bedrijfsonderdeel thuisbegeleiding door 's-Heerenloo	Besluit
Waardendocument (2018-2022) ZZG zorggroep	Goedgekeurd
Bestuurlijke opgave en organisatorische aansturing ZZG	Gevolgd
Vaststellen reglementen commissie Kwaliteit en Veiligheid, auditcommissie en remuneratiecommissie	Besluit
Statutenwijziging inzake naamswijziging Zorgzuster Zuid Gelderland naar Zorggen	Besluit
Informatieprotocol raad van toezicht	Goedgekeurd
Reglement vergoedingen en onkosten raad van bestuur	Goedgekeurd
Bezoldiging raad van bestuur en raad van toezicht 2019	Gevolgd
Afbouwregeling WNT van de leden van de raad van bestuur	Besluit
Wervingsprocedure (procesplanning) en selectiebureau ten behoeve werving voorzitter raad van bestuur	Besluit
Begroting 2019	Goedgekeurd
Jaarstukken 2017 vastgesteld: - jaarverslag en jaarrekening 2017 Stichting ZZG zorggroep - jaarrekening 2017 Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid-Gelderland - accountantsverslag 2017 door PWC	Goedgekeurd Gevolgd

De raad van toezicht is tussentijds enkele keren schriftelijk en telefonisch geïnformeerd en geraadpleegd naar aanleiding van actuele ontwikkelingen. Ook zijn er enkele besluiten buiten vergadering genomen.

Commissies

De raad van toezicht heeft drie commissies: een Auditcommissie, een commissie Kwaliteit en Veiligheid en een Remuneratiecommissie. Elk van de leden van de raad van toezicht functioneert in één of twee commissies.

Samenstelling Auditcommissie in 2018

Naam	Functie
De heer W. den Hartog	voorzitter
Dhr. R. Jeurissen	lid

Samenstelling Commissie Kwaliteit en Veiligheid in 2018

Naam	Functie
De heer A. Höppener	voorzitter
Mevrouw B. van Emmerik	lid
Mevrouw M.J.M. Weerts	lid

Samenstelling Remuneratiecommissie in 2018

Naam	Functie
Mevrouw B. van Emmerik	voorzitter
De heer W. den Hartog	lid

Personalia raad van toezicht

Naam (geboortjaar) aandachtsgebied	Hoofd- en nevenfuncties	Eerste termijn	Tweede termijn
Mevrouw B.L.J. van Emmerik (1959) Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	Hoofdfunctie: Directeur governance, interim en training Ideatrix Nevenfuncties: Lid adviesraad Gloedcommunicatie; communicatiebureau Externe begeleider van evaluaties raden van toezicht en regioambassadeur Gelderland Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg en Welzijn (NVTZ) Kerndocent NVTZ Academie 'Nieuwe toezichthouders in de Zorg en Welzijn'	01-01-2015 01-01-2019	01-01-2019 01-01-2023
Dhr. W.R. den Hartog (1950) Financiën	Hoofdfunctie: Zelfstandig adviseur in de gezondheidszorg Nevenfuncties: Lid raad van toezicht Elkerliekziekenhuis, Helmond (tot 1 april 2018) Lid raad van toezicht Cordaan, Amsterdam Lid raad van toezicht Middin, Rijswijk	01-06-2013 01-06-2017	01-06-2017 01-06-2021
Dhr. A.P.J. Höppener (1947) Kwaliteit en veiligheid	Nevenfuncties: Voorzitter Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving Lid Raad voor civiel-militaire Zorg en Onderzoek Lid raad van toezicht Theater de Kom, Nieuwegein Lid raad van toezicht Pluryn Lid algemeen bestuur Parochie Heilige Drie-Eenheid Voorzitter Stichting Vergeten Slachtoffers WO II psychiatrie en verstandelijke beperking	01-06-2012 01-06-2016	01-06-2016 01-06-2020
Dhr. R.G.P. Jeurissen (1955) Voorzitter Ondernemer, ICT, Markt	Hoofdfunctie: Algemeen directeur CTB Investments Directeur JRS Investments BV Bestuurder ITSO BV Lid raad van commissarissen SD Worx BV Nevenfuncties: Voorzitter VPTZ Wijchen Voorzitter financiële commissie congregatie St. Lucia Penningmeester Stichting KHO Aandeelhouder (minderheid) diverse Start Ups	01-01-2015 01-01-2019	01-01-2019 01-01-2023

Naam (geboortejaar) aandachtsgebied	Hoofd- en nevenfuncties	Eerste termijn	Tweede termijn
Mw. M.J.M. Weerts (1963) Cliënten	<p>Hoofdfunctie: Zelfstandig adviseur in de gezondheidszorg</p> <p>Nevenfuncties: Voorzitter raad van toezicht Gezondheidscentrum Overvecht Lid bestuur Overvecht Gezond! Voorzitter raad van advies Raedelij Voorzitter gebruikerscommissie BENEFIT Voorzitter platform continentie hulpmiddelenzorg Voorzitter stuurgroep kwaliteitsindicatoren farmacie Lid commissie instrumentenwaaier cliëntenervaring kwaliteitskader verpleeghuiszorg Lid Governancecommissie Gezondheidszorg</p>	28-06-2017 28-06-2021	28-06-2021 28-06-2025

Samenstelling raad van toezicht ZZG zorggroep in 2018

3.2 Normen voor goed bestuur

ZZG zorggroep legt verantwoording af over de besteding van haar budget en over de wijze waarop de stichting bestuurd wordt. De Governancecode Zorg 2017 en de Wet Toezicht Zorginstellingen zijn daarbij het uitgangspunt. De raad van bestuur handelt conform de Governancecode Zorg volgens het “pas-toe-en-leg-uit-beginsel”; soms is bij toepassing uitleg nodig (pas toe en leg uit) en soms kan afwijking niet aan de orde zijn (pas toe).

De statuten van ZZG zorggroep en de reglementen van de raad van bestuur en de raad van toezicht voldoen aan de uitgangspunten uit de Governancecode Zorg. De leden van de raad van toezicht zijn deskundig op verschillende terreinen en ontwikkelen deze deskundigheden onder andere door cursussen te volgen. Zij hebben geen persoonlijke of werkgerelateerde binding met ZZG zorggroep.

De Governancecode Zorg en de WTZi vragen om een gestructureerde aanpak van risicomanagement, prestatiesturing en verantwoording daarover aan de raad van toezicht. De raad van toezicht ontvangt informatie over strategie, beleid en doelen. Daarnaast ontvangt de raad van toezicht informatie over de realisatie van deze doelen (integrale kwartaalrapportage) en het achterliggende systeem van sturing en beheersing. Risico's en de beheersing daarvan komen in elke vergadering van de raad van toezicht aan bod.

3.3 Raad van bestuur

De statuten van ZZG zorggroep voorzien in de raad van bestuur-/raad van toezichtstructuur. De raad van bestuur bestuurt de stichting. De onafhankelijke raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur, de nevenfuncties en op de algemene gang van zaken binnen de stichting.

Reglement voor de raad van bestuur

De taak en werkwijze van de raad van bestuur zijn beschreven in een reglement raad van bestuur. Hierin is onder meer vastgelegd: de positionering van de raad van bestuur; verantwoording en verantwoordelijkheid; besluitvorming; vergaderingen; waarneming, bereikbaarheid en vacature; belanghebbenden en medezeggenschap; deskundigheid; transparantie en externe verantwoording en vertrouwelijkheid.

Maatregelen om mogelijke belangenverstrengeling te voorkomen zijn de volgende:

- openheid over nevenfuncties in het jaarverslag, aanvaarden van nevenfuncties eerst na schriftelijke goedkeuring van de raad van toezicht;
- voorkomen van strijdigheid tussen persoonlijke belangen en de belangen van de stichting. Ook elke schijn van belangenverstrengeling tussen de stichting en het lid van de raad van bestuur zelf wordt vermeden;
- indien naar het oordeel van de raad van toezicht sprake is van een tegenstrijdig belang tussen één of meerdere leden van de raad van bestuur en de stichting, neemt het desbetreffende bestuurslid niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft;
- het lid van de raad van bestuur behaalt persoonlijk geen voordelen of zakelijke kansen uit transacties of andere handelingen die hij namens de stichting verricht. Evenmin verstrekt hij of biedt hij oneigenlijke voordelen aan personen met wie hij transacties namens zijn stichting verricht. Voorts zal het lid van de raad van bestuur persoonlijk geen geschenken, provisie of commissieloon aanvaarden of vorderen van personen die ten behoeve van de stichting en de daarmee verbonden instellingen werkzaam zijn dan wel van potentiële leveranciers van de stichting;
- vermelding van de bezoldiging van de (leden van de) raad van bestuur in de jaarrekening.

De raad van bestuur werkt met een collegiaal model met een procesverantwoordelijke voorzitter. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. De raad van bestuur evalueert haar functioneren en de onderlinge verhoudingen periodiek en stelt haar werkwijze zo nodig bij. Zij informeert de raad van toezicht op hoofdlijnen hierover.

De raad van bestuur overlegt periodiek met de raad van toezicht (conform jaaragenda en bilateraal indien nodig), als raad van bestuur (2 keer per maand en indien nodig), met de directeuren (plenair, bilateraal en in groter verband in kwartaalgesprekken), met de COR, met het Cliëntenplatform en met de SAR (conform jaaragenda), met diverse externe stakeholders, met medewerkers tijdens werkbezoeken en tijdens vergaderingen. De vergaderingen van de raad van bestuur worden voorbereid via een agenda en genotuleerd.

Zie voor personalia en nevenfuncties de bijlage Personalialia. De nevenfuncties van de raad van bestuur zijn goedgekeurd door de raad van toezicht.

Beleid bezoldiging van de leden van de raad van bestuur

De raad van toezicht stelt de bezoldiging vast van de leden van de raad van bestuur. De arbeidsovereenkomsten met de voorzitter en het lid van de raad van bestuur zijn gesloten voor onbepaalde tijd en vóór de inwerkingtreding van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Dientengevolge is het overgangsrecht van toepassing. Dit betekent dat de gemaakte afspraken gedurende een periode van 4 jaar gerespecteerd en vervolgens in drie jaar afgebouwd worden. De raad van toezicht heeft hierover gesproken met de raad van bestuur. Voor een grote en complexe organisatie, gemeten naar omzet en zorgsoorten, oordelen de raad van toezicht en de raad van bestuur de bezoldiging als maatschappelijk verantwoord.

Vertrekregeling

Met de leden van de raad van bestuur is een vertrekregeling overeengekomen.

Personalialia raad van bestuur		
Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer D.C.S. Herfst	voorzitter	Voorzitter Netwerk 100, voorheen Zowel NN Bestuurslid Stichting Samenwerking ZZG / Dichterbij Bestuurslid Tijdschrift voor Geneeskunde Ethiek (tot 1 juni 2018) Voorzitter raad van commissarissen Focus Cura Bestuurslid Omaha System Support (tot 1 juni 2018) Bestuurslid Stichting Agis Zorginnovatie Lid raad van toezicht Nederlands Wijkverpleegkundig Genootschap (vanaf 1 februari 2018)
De heer J.H. de Visser	lid	Voorzitter kerngroep Zorg Thuis Actiz

[Samenstelling raad van bestuur ZZG zorggroep in 2018](#)



Division

History
Nautical Style
Tailor & Son

Bijlage 4

Kwaliteit en Veiligheid

Klachtenoverzicht 2018

ZZG maakt een onderscheid tussen formele klachten die behandeld worden bij de raad van bestuur en informele klachten die worden bemiddeld door de klachtenfunctionarissen. Het staat de klager vrij om een klacht ter bemiddeling bij de klachtenfunctionaris in te dienen of rechtstreeks als formele klacht bij de raad van bestuur. De behandeling daarvan verloopt procedureel verschillend.

Indien klagers niet tevreden zijn met de bemiddeling van hun klacht door de klachtenfunctionaris kunnen zij in tweede instantie alsnog een formele klacht indienen bij de raad van bestuur. Omgekeerd kan bij een formele klacht - indien er in het voortraject nog geen beroep is gedaan op de klachtenfunctionaris - de raad van bestuur de klager voorstellen bemiddeling door de klachtenfunctionaris te laten plaatsvinden.

1. Klachten bemiddeld door klachtenfunctionarissen

Aantal klachten

	Beschermd en beschut wonen, Wlz-thuis	Wijkverpleging	Herstelcentrum	Totaal
Aantal klachten	10	7	2	19
Waarvan aantal klachten vooraf behandeld door medewerker en/of leidinggevende	0	2	0	2
Waarvan aantal klachten behandeld door klachtenfunctionaris	10	7	2	19
Waarvan aantal klachten bemiddeld binnen gestelde termijn	10	7	2	19
Aantal klachten naar tevredenheid klagers bemiddeld	10	6	2	18
Aantal klagers doorverwezen voor formele klacht naar Raad van bestuur.	0	1	0	1

Aard van de klachten

N.B. Een klacht kan uit meerdere klachtaspecten bestaan

	Beschermd en beschut wonen, Wlz-thuis	Wijkverpleging	Herstelcentrum	Totaal
1. Verpleging en verzorging	5	5	1	11
2. Bejegening en omgang	5	6	1	12
3. Schoonmaak en was	-	-	-	-
4. Woon- en leefomgeving	-	-	-	-
5. Organisatie en cliëntenraad	2	1	-	3
6. Privacy, procedures en regels	1	2	-	3
7. Vergoedingen en eigen bijdrage	-	-	-	-
8. Bereikbaarheid en wachtlijsten	-	-	-	-
9. Eten en drinken	1	-	-	1
10. (Para)medische behandeling	-	-	-	-
11. Anders	2	-	-	2
Totaal				32

2. Formele klachten (behandeld bij de raad van bestuur)

	Beschermd en beschut wonen, Wlz-thuis	Wijkverpleging	Herstelcentrum	Totaal
Aantal klachten	0	2	1	3
Waarvan afgehandeld	0	2	0	2
Waarvan nog in behandeling	0	0	1	1
Waarvan afgehandeld naar tevredenheid klager	0	2	0	2

Aard van de formele klachten(aspecten)

N.B. Een klacht kan uit meerdere klachtaspecten bestaan

	Beschermd en beschut wonen, Wlz-thuis	Wijkverpleging	Herstelcentrum	Totaal
Verpleging en verzorging	0	1	1	2
Bejegening en omgang	0	1	1	2
Schoonmaak en was	-	-	-	-
Woon- en leefomgeving	-	-	-	-
Organisatie en cliëntenraad	-	-	-	-
Privacy, procedures en regels	-	-	-	-
Vergoedingen en eigen bijdrage	-	-	-	-
Bereikbaarheid en wachlijsten	-	-	-	-
Eten en drinken	-	-	-	-
(Para)medische behandeling	-	-	-	-
Anders	-	-	-	-
Totaal aantal klachtaspecten				4



Jaarverslaggeving 2018

Stichting ZZG zorggroep

te Groesbeek



Stichting ZZG zorggroep
Nijmeegsebaan 29
6561 KE GROESBEEK

Inhoud jaarrekening

5.1 Jaarrekening 2018

5.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2018	4
5.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2018	5
5.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018	6
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
5.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2018	13
5.1.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa (geconsolideerd)	21
5.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa (geconsolideerd)	22
5.1.8	Mutatieoverzicht financiële vaste activa (geconsolideerd)	23
5.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2018 (geconsolideerd)	24
5.1.10	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2018	25
5.1.11	Enkelvoudige balans per 31 december 2018	30
5.1.14	Enkelvoudige resultatenrekening over 2018	31
5.1.15	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2018	32
5.1.16	Mutatieoverzicht materiële vaste activa (enkelvoudig)	40
5.1.16	Mutatieoverzicht financiële vaste activa (enkelvoudig)	41
5.1.17	Overzicht langlopende schulden ultimo 2018 (enkelvoudig)	42
5.1.18	Gesegmenteerde enkelvoudige resultatenrekening over 2018	43
5.1.19	Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2018	44
5.1.20	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	45

5.2 Overige gegevens

5.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	46
5.2.2	Nevenvestigingen	46
5.2.3	Controleverklaring	46

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2018

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-18	31-12-17
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	35.775	43.725
Materiële vaste activa	2	58.803.460	60.549.751
Financiële vaste activa	3	142.981	145.739
Totaal vaste activa		58.982.216	60.739.215
Viottende activa			
Voorraden	4	84.595	74.070
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	889.748	112.910
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	0	923.724
Debiteuren en overige vorderingen	7	9.248.495	9.584.943
Liquide middelen	8	29.041.147	28.322.988
Totaal viottende activa		39.263.985	39.018.635
Totaal activa		98.246.201	99.757.850

	Ref.	31-12-18	31-12-17
		€	€
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Kapitaal	9	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen		49.149.886	46.923.128
Algemene en overige reserves		13.550.732	13.431.734
Aandeel derden		0	0
Totaal groepsvermogen		62.818.191	60.472.435
Voorzeningen	10	12.889.157	14.604.243
Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	11	3.563.700	3.997.800
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6	185.103	0
Overige kortlopende schulden	12	18.790.050	20.683.372
Totaal kortlopende schulden		18.975.153	20.683.372
Totaal passiva		98.246.201	99.757.850

5.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2018

	Ref.	2018 €	2017 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16	122.631.104	119.841.165
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	17	2.001.518	3.817.969
Overige bedrijfsopbrengsten	18	8.915.272	6.647.353
Som der bedrijfsopbrengsten		133.547.894	130.306.487
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	19	101.532.782	99.052.091
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	4.934.096	4.125.098
Overige bedrijfskosten	21	24.776.905	26.005.109
Som der bedrijfslasten		131.243.783	129.182.298
BEDRIJFSRESULTAAT		2.304.111	1.124.189
Financiële baten en lasten	22	41.645	21.229
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		2.345.756	1.145.418
Vennootschapsbelasting	23	0	0
Aandeel resultaat deelnemingen	24	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		2.345.756	1.145.418
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2018 €	2017 €
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		2.226.758	1.045.475
Algemene vrije reserves		118.998	99.943
Overige reserves		0	0
TOTAAL		2.345.756	1.145.418

5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2018	2017
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		2.304.111	599.189
Overige mutaties Algemene en vrije reserves		0	-14.406
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen		4.934.096	4.125.098
- resultaat aandeel derden		0	0
- mutaties voorzieningen		-1.715.086	-381.947
		3.219.010	3.743.151
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	4	-10.525	3.870
- vorderingen	7	336.448	-619
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5	-776.838	239.264
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	6	1.108.827	-1.724.800
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	-1.552.658	-5.134.115
		-894.746	-6.616.400
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		4.628.375	-2.288.466
Ontvangen interest	22	279.701	279.004
Betaalde interest	22	-238.056	-257.775
Vennootschapsbelasting	23	0	0
		41.645	21.229
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		4.670.020	-2.267.237
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings immateriële vaste activa		0	0
Investerings materiële vaste activa	2	-3.335.187	-1.731.006
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	155.005	606.246
Overige investeringen in financiële vaste activa	3	2.758	11.318
Aandeel derden	2	0	-161.658
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.177.424	-1.275.100
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen		0	0
Aflossing langlopende schulden	11	-774.435	-637.545
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-774.436	-637.545
Mutatie geldmiddelen		718.159	-4.179.882
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	28.322.988	32.502.870
Stand geldmiddelen per 31 december	8	29.041.147	28.322.988
Mutatie geldmiddelen		718.159	-4.179.882

Toelichting:

In het bedrijfsresultaat is het resultaat van verkoop onroerend goed opgenomen.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Algemeen

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

ZZG zorggroep is een keten van eerstelijns gezondheidszorg. De eerstelijns wijkverpleging heeft zowel binnen ZZG als binnen de zorgregio Nijmegen een belangrijke rol. Hiertoe heeft ZZG o.a. meerdere ketenafspraken gemaakt met de belangrijkste ziekenhuizen en de koepelorganisatie van de regionale en lokale huisartsen.

Continuïteitsveronderstelling

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

- ZZG kent een solidevermogenspositie (solvabiliteitsratio: 63,9%; current ratio: 2,14);
- Er is sprake van structureel positieve resultaten (zie 5.1.2 geconsolideerde resultatenrekening);
- De liquiditeitspositie is positief (liquiditeit: 2,12);
- Er is beperkte externe financiering en geen sprake van bankconvenanten.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling verslaggeving WTZi en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultatenbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van ZZG zorggroep zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van de ZZG zorggroep samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin ZZG zorggroep direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Wanneer er sprake is van een joint-venture, wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint-venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op de intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen rechtspersonen zijn:

- | | |
|---|-------------------------------|
| • Stichting ZZG zorggroep (als hoofd van de groep) | integrale methode |
| • ZZG Thuiservice B.V. | integrale methode |
| • ZorgGen B.V. | integrale methode |
| • Stichting Samenwerking ZZG-Dichterbij (woonboerderij de Hagert) | proportionele methode (59,6%) |
| • Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid Gelderland | integrale methode |

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van ZZG zorggroep en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transacties en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Leasing

Bij ZZG zorggroep kunnen leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

VASTE ACTIVA

Immateriële activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire jaarlijkse afschrijvingen. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur. De grond wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

ZZG zorggroep beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, bepaald. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waarverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Onderhanden projecten

Een onderhanden project in opdracht van derden (hierna: onderhanden project) is een project dat overeengekomen is met een derde partij, voor de constructie van een actief of combinatie van activa waarbij de uitvoering zich gewoonlijk uitstrekt over meer dan één verslagperiode.

De projectopbrengsten en projectkosten uit hoofde van het onderhanden project worden, indien het resultaat van een onderhanden project op betrouwbare wijze kan worden ingeschat ('percentage of completion'-methode), als opbrengsten en kosten in de winst- en verliesrekening naar rato van de verrichte prestatie per balansdatum verwerkt, .

Als het resultaat van een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, worden de opbrengsten alleen verwerkt in de winst- en verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald en worden de projectkosten in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarin ze zijn gemaakt ('percentage of completion with zero profit'-methode). Als er geen onzekerheden meer bestaan ten aanzien van het op betrouwbare wijze kunnen inschatten van het resultaat van een onderhanden project, worden de cumulatieve projectopbrengsten verwerkt in de winst- en verliesrekening op basis van de mate van verrichte prestaties op het moment van het niet meer bestaan van onzekerheden.

Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten zullen overschrijden, worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De projectkosten bestaan uit de directe projectkosten, de opslag voor kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project gebaseerd op het normale niveau van projectactiviteiten en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend, exclusief de rente op het vreemd vermogen.

Uitgaven die verband houden met projectkosten die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, zijn als voorraden (onderhanden werk of vooruitbetalingen op voorraden) of als overlopende activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten.

Een voorziening voor verwachte verliezen voor een project wordt in mindering gebracht op de post onderhanden project. Tevens worden de gedeclareerde termijnen in mindering gebracht op de post onderhanden project. Het netto-bedrag per onderhanden project wordt verwerkt als actief of als schuld, indien het saldo van het onderhanden project een debet-respectievelijk creditstand vertoont.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde-methode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderinggrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

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

VLOTTENDE ACTIVA

Vorraden

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

Afgeleide financiële instrumenten

ZZG zorggroep heeft een financieel instrument in de vorm van een renteswap. Op het afgeleide financiële instrument wordt hedge accounting volgens het kostprijs hedge model toegepast. Er is geen sprake van een margin call. ZZG zorggroep heeft de intentie de lening en het afgeleide financiële instrument tot einde van de looptijd aan te houden.

Onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten worden gewaardeerd op basis van de verwachte opbrengstwaarde van het deel van de DBC's / DBC-zorgproducten dat op 31 december 2018 is geleverd. Op de onderhanden projecten worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Voor voorzienbare verliezen op de onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt een voorziening op de waardering in mindering gebracht.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn opgenomen tegen de reële waarde van de tegenprestatie, gewoonlijk de nominale waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekeningcourantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Vorderingen uit hoofde van financieringsstekort en schulden uit hoofde van financierings-overschot

Het financieringsverschil, zijnde het verschil tussen het vastgestelde budget aanvaardbare kosten en de som van de bevoorschotting, de overige zorgopbrengsten en eventuele budgetaanpassing uit voorgaande jaren, dient alsnog in volgende boekjaren te worden verrekend. Derhalve is dit financieringsresultaat opgenomen als "Vorderingen uit hoofde van financieringsstekort" of "Schulden uit hoofde van financieringsoverschot".

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

EIGEN VERMOGEN

Bestemmingsfondsen

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

Algemene en overige reserves

Reserve niet-collectief; hieraan worden exploitatieresultaten toegevoegd danwel onttrokken.

VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud wordt gevormd voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties, e.d., gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan. De voorziening is gebaseerd op nominale waarde.

Voorziening voor uitgestelde beloningen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid

De voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid betreft een reservering voor personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn, waarbij wij rekening houden met het eerste jaar en tweede jaar ziek. In jaar t+1 wordt 70% van het salaris uitgekeerd. Daarnaast wordt rekening gehouden met de individuele salarissen, vakantiegeld, eindejaarsuitkering, pensioenen en sociale lasten.

Voorziening persoonlijk budget levensfase

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk budget levensfase is gekwalificeerd als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening regeling WGA

De voorziening regeling hervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) betreft een reservering voor toekomstige instromers in WGA. ZZG zorggroep betaalt bij uitstreding uit het publieke stelsel nog negen jaar de uitkeringskosten. Dit risico wordt voorzien.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening is gevormd voor de kosten die in de komende jaren zullen voortvloeien uit de reorganisatie en is gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorziening ORT verplichting

De voorziening ORT verplichting betreft een reservering ten gevolge van de cao 2016-2018 voor de uitbetaling van onregelmatigheidstoeslag over vakantiedagen aan medewerkers die per balansdatum uit dienst zijn.

LANGLOPENDE SCHULDEN

De post langlopende schulden betreft schulden met een looptijd langer dan één jaar. De langlopende schulden worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

De post kortlopende schulden omvat schulden met een looptijd van ten hoogste één jaar en de aflossingsverplichtingen op de langlopende schulden voor de komende boekjaar. Onder overlopende passiva zijn vooruitontvangen bedragen opgenomen en verplichtingen uit hoofde van per balansdatum niet opgenomen vakantiedagen, gewerkte meeruren, vakantiegeldverplichtingen over de per balansdatum verstreken periode en verplichtingen aan personeel ten gevolge van de cao 2016-2018.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten, waaronder nagekomen budgetaanpassingen, en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

De opbrengsten uit dienstverlening worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan: a. het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald; b. waarschijnlijke economische voordelen; c. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en d. gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de dienstverlening). Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

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

Bedrijfslasten

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

Pensioenen

Stichting ZZG zorggroep heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij ZZG zorggroep. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. ZZG zorggroep betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de andere helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Sinds 2015 gelden nieuwe, strengere regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2018 bedroeg 101,3%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 10 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. ZZG zorggroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. ZZG zorggroep heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen (te) ontvangen en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarvan geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.4 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reëlewaarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

5.1.4.5 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	35.775	43.725
Totaal immateriële vaste activa	35.775	43.725

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

	2018	2017
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	43.725	51.675
Bij: investeringen	0	0
Af: afschrijvingen	7.950	7.950
Af: desinvesteringen	0	0
Boekwaarde per 31 december	35.775	43.725

Toelichting:

De post betreft de licentiekosten voor ZorgGen B.V.. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatie-overzicht onder 5.1.6.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	48.758.383	51.118.524
Machines en installaties	3.849.656	3.475.031
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.811.237	5.690.971
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	1.384.184	265.225
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
Totaal materiële vaste activa	58.803.460	60.549.751

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

	2018	2017
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	60.549.422	63.017.139
Bij: investeringen	3.335.187	2.671.543
Af: afschrijvingen	4.926.144	4.117.148
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	155.005	1.021.783
Boekwaarde per 31 december	58.803.460	60.549.751

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.7.

In toelichting 5.1.9 zijn overzichten opgenomen voor de onderhanden en gereedgekomen projecten

Met ingang van 1 januari 2012 is het stelsel van bekostiging van de afschrijvingslasten van materiële vaste activa waarbij een integrale vergoeding voor de werkelijke afschrijvingskosten van de vaste activa was opgenomen, gewijzigd. Als gevolg van deze wijziging in bekostiging is de afschrijving gebaseerd op de geschatte economische levensduur.

Een aantal activa is op basis van de herziene economische levensduur (extra) afgeschreven (extra last in 2018: € 1.039.000).

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Leningen aan personeel	142.981	145.739
Totaal financiële vaste activa	142.981	145.739

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	145.739	157.057
Verstrekke leningen	184.348	177.693
Aflossing leningen	-187.106	-189.011
Boekwaarde per 31 december	142.981	145.739

Toelichting

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.8.

Van de vorderingen op de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 47.661 een looptijd korter dan 1 jaar.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Voedingsmiddelen	21.295	19.600
Centraal magazijn	59.570	51.070
Emballage	3.730	3.400
Totaal voorraden	84.595	74.070

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

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.343.200	1.189.554
Af: ontvangen voorschotten	453.452	1.076.644
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk uit hoofde van DBC's	889.748	112.910

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde			
	kosten en	Af:	Af:	Saldo per
	toegerekende	verwerkte	ontvangen	31-12-18
	winst	verliezen	voorschot	
	€	€	€	€
Totaal Onderhanden DBC's (GRZ)	1.343.200	0	453.452	889.748
Totaal	1.343.200	0	453.452	889.748

Toelichting

In 2018 is het ontvangen voorschot ad. € 545.000 van de zorgverzekeraar VGZ teruggevorderd.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

6. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot

	2016	2017	2018	totaal
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	923.724	0	923.724
Financieringsverschil boekjaar	0	0	-185.103	-185.103
Correcties voorgaande jaren	-11.100	-1.484	0	-12.584
Betalingen/ontvangsten	11.100	-922.240	0	-911.140
Subtotaal mutatie boekjaar	0	-923.724	-185.103	-1.108.827
Saldo per 31 december	0	0	-185.103	-185.103

Stadium van vaststelling (per erkenning)

c

c

a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	923.724
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-185.103	0
	185.103	923.724

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2018	2017
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	79.117.558	75.257.861
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	79.302.661	74.429.192
Totaal financieringsverschil	-185.103	828.669

Toelichting:

Op de post Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is een bedrag van € 554.000 in mindering gebracht in verband met overschrijding zorgkostenplafond.

7. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Vorderingen op debiteuren	713.760	557.090
Vorderingen op zorgverzekeraars	6.575.029	6.771.753
Vorderingen op groepsmaatschappijen	49.088	19.566
Vorderingen op overheidsinstellingen	795.509	0
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	51.766	615.410
Nog te ontvangen subsidie zorginfrastructuur	0	529.677
Nog te ontvangen subsidie behandeling	190.670	0
Overlopende activa	872.673	1.091.447
Totaal debiteuren en overige vorderingen	9.248.495	9.584.943

Toelichting:

De voorziening oninbare vorderingen die in aftrek op de vorderingen op debiteuren is gebracht, bedraagt € 132.000 (2017: € 310.000)

Alle vorderingen (m.u.v. vorderingen op overheidsinstellingen) hebben een looptijd korter dan één jaar.

Vorderingen op overheidsinstellingen betreft een vordering op het UWV inzake reeds betaalde transisitevergoedingen 2015-2018.

Op de post Nog te factureren omzet DBC's / DBC zorgproducten is een bedrag ad. € 254.000 ten gevolge van oninbaarheid in mindering gebracht.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Bankrekeningen	29.018.419	28.293.007
Kassen	13.728	21.641
Kruisposten	9.000	8.340
Totaal liquide middelen	<u>29.041.147</u>	<u>28.322.988</u>

Toelichting:

ZZG zorggroep heeft de tegoeden van de deposito ad € 4,2 miljoen verpand, dalend met de aflossingen van de uitstaande leningen. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

9. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Kapitaal	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen	49.149.886	46.923.128
Algemene en overige reserves	13.550.732	13.431.734
Totaal groepsvermogen	62.818.191	60.472.435

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Kapitaal	117.573	0	0	117.573
Totaal kapitaal	117.573	0	0	117.573

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten: Verpleging & Verzorging, Thuiszorg	46.923.128	2.226.758	0	49.149.886
Totaal bestemmingsreserves	46.923.128	2.226.758	0	49.149.886

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Algemene reserves: Algemene vrije reserves	3.555.415	118.998	0	3.674.413
Overige reserves: Reserve niet-collectief	9.876.319	0	0	9.876.319
Totaal algemene en overige reserves	13.431.734	118.998	0	13.550.732

Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 15, dat bij goedkeuring van de jaarrekening door Raad van Toezicht het resultaat conform resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2 wordt verdeeld.

Voorstel resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaat verdeling in paragraaf 5.1.2.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

10. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per
	1-jan-2018				31-dec-2018
	€	€	€	€	€
Voorziening groot onderhoud	6.399.917	969.600	223.042	190.705	6.955.770
Voorziening voor uitgestelde beloningen	965.671	66.206	99.709	0	932.168
Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid	1.546.976	0	579.940	46.273	920.763
Voorziening persoonlijk budget levensfase	700.018	0	0	108.385	591.633
Voorziening regeling WGA	2.912.571	321.239	0	0	3.233.810
Reorganisatievoorziening	1.536.370	353.428	1.444.175	308.328	137.295
Voorziening ORT verplichting	542.720	0	3.802	421.200	117.718
Totaal voorzieningen	14.604.243	1.710.473	2.350.668	1.074.891	12.889.157

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De voorziening is gebaseerd op een langdurige cyclus en een gedetailleerde onderbouwing gebaseerd op berekening per m² van een extern bureau.

Voorziening voor uitgestelde beloningen

De voorziening voor uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor uitkeringen bij een jubileum. De voorziening wordt op individueel niveau bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met de blijfkans, inflatie en een opslag voor sociale lasten. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2% en een loonindex van 4%

Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid

De voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid betreft een reserving voor personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn, waarbij wij rekening houden met het eerste jaar en tweede jaar ziek. In jaar t+1 wordt 70% van het salaris uitgekeerd. Daarnaast wordt rekening gehouden met de individuele salarissen, vakantiegeld, eindejaarsuitkering, pensioenen en sociale lasten.

Voorziening persoonlijk budget levensfase

Voorziening persoonlijk budget levensfase betreft een reservering voor toekomstige uitgaven. De overgangsregeling is opgenomen in CAO VVT. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2% en een loonindex van 4%.

Voorziening regeling werkhervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid

De voorziening regeling hervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) betreft een reservering voor toekomstige instromers in WGA. ZZG zorggroep betaalt bij uittrekking uit het publieke stelsel nog negen jaar de uitkeringskosten. Dit risico wordt voorzien. De toekomstige uitkeringskosten zijn contant gemaakt met disconteringsvoet van 2%.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening betreft de bezoldiging van personeelsleden die een reorganisatie-traject doorlopen. De voorziening is individueel bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met alle van belang zijnde emolumenten.

Voorziening ORT verplichting

De voorziening ORT verplichting betreft een reservering ten gevolge van de cao 2016-2018 voor de uitbetaling van onregelmatigheidstoelage over vakantiedagen aan medewerkers die per balansdatum uit dienst zijn.

11. Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	2.625.000	2.925.000
Overige langlopende schulden	938.700	1.072.800
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	3.563.700	3.997.800

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2018	2017
	€	€
Stand per 1 januari	4.772.235	5.409.780
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	774.435	637.545
Stand per 31 december	<u>3.997.800</u>	<u>4.772.235</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	434.100	774.435
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>3.563.700</u>	<u>3.997.800</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	434.100	774.435
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	3.563.700	3.997.800
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.095.500	2.395.500

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden (specificatie 5.1.10).

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

12. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Crediteuren	2.711.113	2.884.244
Bouwcrediteuren	443.091	0
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	434.100	774.435
Belastingen en sociale premies	2.324.032	1.939.373
Schulden terzake pensioenen	421.268	1.635.965
Nog te betalen salarissen	797.027	444.104
Verplichtingen aan personeel	979.959	1.036.186
Vakantiegeld	3.022.817	2.928.098
Vakantiedagen	4.960.506	4.870.229
Rek. courant Stg. Samenwerking ZZG-Dichterbij	78.860	175.896
Nog te besteden subsidies	1.133.167	1.256.908
Schulden gemeente terzake ambulante begeleiding	0	95.008
Schulden zorgverzekeraars terzake wijkverpleging	0	954.180
Overige schulden	1.484.110	1.688.746
Totaal overige kortlopende schulden	<u>18.790.050</u>	<u>20.683.372</u>

Toelichting

Schulden terzake pensioenen: in 2017 is de termijn december 2017 niet betaald. In 2018 zijn alle termijnen voldaan.

Verplichtingen aan personeel betreft kortlopend deel op de reorganisatievoorziening en de laatste betaling inzake de verplichting inzake schikkingsvoorstellen met betrekking tot onregelmatigheidstoelage over vakantiedagen aan medewerkers die op balansdatum nog in dienst zijn, ten gevolge van de cao 2016-2018 (€ 517.000).

13. Financiële instrumenten

Algemeen

ZZG zorggroep heeft in 2008 een renteswap afgesloten gekoppeld aan een langlopende lening met flexibele rente. Deze renteswap is aangegaan om de rente gedurende de looptijd te egaliseren. ZZG zorggroep past qua waardering van het derivaat kostprijshedging toe. De leningen en het hieraan gekoppelde derivaat hebben een looptijd tot 1 augustus 2028. De rente van de renteswap is gekoppeld aan de 3-maands euribor. Er is geen sprake van een margin call. De waarde ultimo 2018 is € 680.870 negatief. De lening wordt jaarlijks met € 300.000 afgelost. Het risico daalt (afhankelijk van de marktwaarde) met de aflossing van de lening.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

14. Niet in de balans opgenomen regelingen

Huurverplichtingen:

	2018
	€
< 1 jaar	176.529
1-5 jaar	253.821
> 5 jaar	3.317.525
Totaal	<u><u>3.747.875</u></u>

ZZG zorggroep is huurcontracten aangegaan voor 16 woonzorglocaties.

Leasecontracten:

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

- Citroën- Bulters:

7 personenauto's, einde looptijd resp. 11 februari 2020, 27 november 2019 (2x), 16 juni 2019, 22 juli 2019, 12 juli 2020 en 30 mei 2022

- Opel Leasing:

6 bestelauto's, einde looptijd 7 februari 2023

- Jacobs Douwe Egberts Pro NL:

26 koffieautomaten, einde looptijd variërend tussen 11 juni 2017 en 26 december 2021.

- Canon Nederland B.V.

84 multifunctionele afdrukkapparatuur, einde looptijd 1 mei 2023

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. ZZG zorggroep heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles. ZZG zorggroep verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

Met betrekking tot de opbrengst ZVW 2016, 2017 en 2018 is onzeker of een overschrijding van het landelijk budgetplafond kan worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel van in de overschrijding (macrobeheersinstrument). ZZG zorggroep zou op basis hiervan in 2019 een terugbetalingsverplichting opgelegd kunnen krijgen. Zorgaanbieders dienen de cliënten te indiceren voor de te leveren zorg. Landelijk is het onduidelijk of die indicering geheel verricht is in overeenstemming met de afspraken tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars, zo ook voor ZZG zorggroep. Mogelijk kan dit leiden tot aanvullende verplichtingen voor ZZG zorggroep in 2019 (of mogelijk later). ZZg zorggroep is van mening dat indicering met de juiste deskundigheid heeft plaatsgevonden. Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 is onbekend of verplichtingen uit het bovengenoemde bestaan. Als gevolg daarvan is geen verplichting tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2018.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA (GECONSOLIDEERD)

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van onderzoek en ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2018						
- aanschafwaarde	0	0	79.500	0	0	79.500
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	35.775	0	0	35.775
Boekwaarde per 1 januari 2018	0	0	43.725	0	0	43.725
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	0	0	7.950	0	0	7.950
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	0	-7.950	0	0	-7.950
Stand per 31 december 2018						
- aanschafwaarde	0	0	79.500	0	0	79.500
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	43.725	0	0	43.725
Boekwaarde per 31 december 2018	0	0	35.775	0	0	35.775
Afschrijvingspercentage			10%			

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA (GECONSOLIDEERD)

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voorstelbetalingen op materiële vaste activa €	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2018						
- aanschafwaarde	69.209.878	5.298.477	9.082.239	265.225	0	83.855.820
- cumulatieve afschrijvingen	18.091.356	1.823.445	3.391.597	0	0	23.306.398
Boekwaarde per 1 januari 2018	51.118.522	3.475.033	5.690.642	265.225	0	60.549.422
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	762.250	1.155.079	298.900	1.118.958	0	3.335.187
- afschrijvingen	3.138.927	780.452	1.006.764	0	0	4.926.144
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	4.374.456	164.216	482.434	0	0	5.021.106
.cumulatieve afschrijvingen	4.374.456	164.216	482.434	0	0	5.021.106
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	126.605	0	118.940	0	0	245.545
cumulatieve afschrijvingen	0	0	90.540	0	0	90.540
per saldo	126.605	0	28.400	0	0	155.005
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-2.503.282	374.627	-736.264	1.118.958	0	-1.745.962
Stand per 31 december 2018						
- aanschafwaarde	65.471.067	6.289.340	8.779.765	1.384.184	0	81.924.356
- cumulatieve afschrijvingen	16.855.828	2.439.681	3.825.387	0	0	23.120.896
Boekwaarde per 31 december 2018	48.615.240	3.849.659	4.954.377	1.384.184	0	58.803.460
Afschrijvingspercentage	0% / 5%	10% / 33%	10% / 20%	0%	5% / 10%	

5.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA (GECONSOLIDEERD)

	Deelnemingen €	Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelgenomen (deelnemingen) €	Hypothecaire lening €	Leningen aan personeel €	Overige vorderingen €	Totaal €
Boekwaarde per 1 januari 2018	0	0	0	145.739	0	145.739
Verstreckte leningen / verkregen effecten		0	0	184.348	0	184.348
Ontvangen dividend / aflossing leningen		0	0	-187.106	0	-187.106
Boekwaarde per 31 december 2018	0	0	0	142.981	0	142.981

5.1.9 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2018

Leninggever	Datum	Hoofdsom €	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente %	Restschuld 31 december 2017 €	Nieuwe leningen in 2018 €	Aflossing in 2018 €	Restschuld 31 december 2018 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflos- sings- wijze	Aflos- sing 2019 €	Gestelde zekerheden
Gem. Nijmegen	11-feb-00	2.268.901	20	Hypothecair	6,20%	340.335	0	340.335	0	0	0	Lineair	0	Hypotheekclausule
ING ¹	1-aug-08	6.000.000	20	Onderhands	5,90%	3.225.000	0	300.000	2.925.000	1.425.000	10	Lineair	300.000	Verpanden deposito
Dichterbij ²	1-jan-07	2.682.000	20	Onderhands	2,00%	1.206.900	0	134.100	1.072.800	670.500	9	Lineair	134.100	Hypotheekclausule
Totaal						4.772.235	0	774.435	3.997.800	2.095.500			434.100	

¹ Einde van de rentevast periode 31 juli 2028

² Einde van de rentevast periode 31 december 2026

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

BATEN

16. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	41.916.048	41.455.168
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	79.104.974	75.757.297
Opbrengsten Wmo	639.272	1.638.822
Overige zorgprestaties	970.810	989.878
Totaal	122.631.104	119.841.165

Toelichting

In 2018 is naast een tariefstijging (\pm 4,3%), de tweede tranche van kwaliteitsmiddelen in de tarieven verwerkt. Per 1 april 2018 zijn de activiteiten met betrekking tot Thuisbegeleiding (WMO) overgegaan naar 's Heeren Loo.

17. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	716.492	1.744.088
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.285.026	2.073.881
Totaal	2.001.518	3.817.969

Toelichting

In 2018 zijn de subsidies in het kader van zorginfrastructuur vervallen (2017: € 894.000).

ZZG zorggroep heeft in 2018 de volgende overheidssubsidies verwerkt (2018: € 1.035.000; 2017: € 1.569.000)

- subsidie op het gebied van scholing, te weten praktijkleren (€ 330.500), sectorplannen (€ 86.000) en ministerie VWS, stagefonds (€ 619.000)

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Huuropbrengsten	4.331.059	3.421.068
Overige opbrengsten	4.584.213	3.226.285
Totaal	8.915.272	6.647.353

Toelichting

Onder overige opbrengsten wordt de verkoop van onroerend goed verantwoord (2018: € 1.824.000; 2017: € 525.000). Tevens heeft de afwikkeling van Transferpunt plaatsgevonden (2018: € 221.000)

De huuropbrengsten zijn toegenomen door een nieuwe huurcontract met UCCZ.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Lonen en salarissen	74.322.568	74.374.316
Sociale lasten	11.630.976	11.117.607
Pensioenpremies	6.061.943	5.906.177
Andere personeelskosten	3.495.603	2.479.203
Subtotaal	95.511.090	93.877.303
Personeel niet in loondienst en onderaannemers	6.021.692	5.174.788
Totaal personeelskosten	101.532.782	99.052.091

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

Verpleging en verzorging, thuiszorg, geriatrische revalidatie en zorgvastgoed	1.770	1.744
Overige	0	0
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.770	1.744

Gemiddeld aantal personeelsleden werkzaam buiten Nederland

0 0

Toelichting

Andere personeelskosten wijken in 2018 significant af van 2017. Dit wordt veroorzaakt doordat onttrekking op de voorzieningen uitgestelde beloningen, loonkosten arbeidsongeschiktheid en voorziening reorganisatie in 2018 gecorrigeerd zijn op lonen en salarissen in tegenstelling tot 2017 waar de correctie op andere personeelskosten is verwerkt.

Personeel niet in loondienst is ten opzichte van 2017 toegenomen in verband met extra inzet zorgpersoneel ten gevolge van een hoog ziekteverzuim en herallocatie van inhuur niet-zorgpersoneel van algemene kosten naar personeel niet in loondienst (zie aldaar een afname van de kosten ten opzichte van 2017).

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	7.950	7.950
- materiële vaste activa	4.926.146	4.117.148
Totaal afschrijvingen	4.934.096	4.125.098

Toelichting

Een aantal activa is op basis van de herziene economische levensduur (extra) afgeschreven (extra last in 2018: € 1.039.000).

21. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.550.856	5.672.936
Algemene kosten	6.499.006	7.579.330
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	3.587.790	3.559.964
Onderhoud en energiekosten	4.276.445	4.328.149
Huur en leasing	3.880.053	3.922.034
Dotaties en vrijval voorzieningen	982.755	942.696
Totaal overige bedrijfskosten	24.776.905	26.005.109

Toelichting

In 2018 zijn de kosten voor inhuur niet-zorgpersoneel verantwoord bij personeel niet in loondienst. In 2017 zijn deze kosten opgenomen bij algemene kosten.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

22. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Rentebaten	279.701	279.004
Rentelasten	-238.056	-257.775
Totaal financiële baten en lasten	41.645	21.229

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

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting ZZG zorggroep. Het voor Stichting ZZG zorggroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 172.000 (klasse IV met 11 punten op basis van de regeling Zorg- en jeugdhulp). Het weergegeven toepasselijk WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

	€	€
	DCS Herfst	JH de Visser
Gegevens 2018		
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2018	Voorzitter RvB 1/1 - 31/12	Lid RvB 1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	213.278	204.275
Beloningen betaalbaar op termijn	0	11.572
<i>Subtotaal</i>	<u>213.278</u>	<u>215.847</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	172.000	172.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	<u>213.278</u>	<u>215.847</u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	1)	2)
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

1) De bezoldiging van de heer Herfst voldoet aan de WNT norm rekening houdend met het overgangsrecht. In 2017 is de afbouw van de bezoldiging gestart.

2) De bezoldiging van de heer De Visser voldoet aan de WNT norm rekening houdend met het overgangsrecht. In 2018 is de afbouw van de bezoldiging gestart.

	DCS Herfst	JH de Visser
Gegevens 2017		
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	Voorzitter RvB 1/1 - 31/12	Lid RvB 1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	212.449	205.528
Beloningen betaalbaar op termijn	5.604	11.207
<i>Subtotaal</i>	<u>218.053</u>	<u>216.735</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	166.000	166.000
Totale bezoldiging	<u>218.053</u>	<u>216.735</u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

	€	€	€	€
Gegevens 2018	RGP Jeurissen	APJ Höppener	WR den Hartog	BLJ van Emmerik
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	25.800	17.200	17.200	17.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.800	17.200	17.200	17.200
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2017	RGP Jeurissen	APJ Höppener	WR den Hartog	BLJ van Emmerik
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	24.900	16.600	16.600	16.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.900	16.600	16.600	16.600

1c. Vervolg toezichthoudende topfunctionarissen

	€
Gegevens 2018	MJM Weerts
Functiegegevens	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12
Bezoldiging	
Totale bezoldiging	17.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.200
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2017	MJM Weerts
Functiegegevens	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2017	28/6 - 31/12
Bezoldiging	
Totale bezoldiging	8.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	8.505

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

26. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de accountant over 2018 zijn als volgt:

	2018	2017
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	102.850	94.661
2 Overige controlewerkzaamheden	32.670	16.420
3 Fiscale advisering	12.837	25.100
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	148.357	136.181

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2018, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

27. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen onder punt 25.

5.1.11 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2018

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-18	31-12-17
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	57.039.109	58.712.748
Financiële vaste activa	2	10.242.339	10.264.967
Totaal vaste activa		67.281.448	68.977.715
Vlottende activa			
Voorraden	3	84.595	74.070
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	4	889.748	112.910
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	5	0	923.724
Overige vorderingen	6	9.275.387	9.565.674
Liquide middelen	7	18.577.665	17.854.348
Totaal vlottende activa		28.827.395	28.530.726
Totaal activa		96.108.843	97.508.441

	Ref.	31-12-18	31-12-17
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal	8	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen		49.039.081	46.812.323
Algemene en overige reserves		12.689.313	12.689.313
Totaal eigen vermogen		61.845.967	59.619.209
Vorzieningen	9	12.911.179	14.625.303
Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	10	2.625.000	2.925.000
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	4	0	0
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	5	185.103	0
Overige kortlopende schulden	11	18.541.594	20.338.929
Totaal kortlopende schulden		18.726.697	20.338.929
Totaal passiva		96.108.843	97.508.441

5.1.12 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2018

	Ref.	2018 €	2017 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16	122.631.104	119.841.165
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	17	2.001.518	3.817.969
Overige bedrijfsopbrengsten	18	8.372.224	6.123.831
Som der bedrijfsopbrengsten		133.004.846	129.782.965
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	19	101.377.498	98.923.556
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	4.853.821	4.046.481
Overige bedrijfskosten	21	24.610.985	25.882.988
Som der bedrijfslasten		130.842.304	128.853.025
BEDRIJFSRESULTAAT		2.162.542	929.940
Financiële baten en lasten	22	64.216	115.535
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		2.226.758	1.045.475
Buitengewoon resultaat		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		2.226.758	1.045.475
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2018	2017
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		2.226.758	1.045.475
TOTAAL		2.226.758	1.045.475

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	46.885.204	49.327.006
Machines en installaties	3.815.343	3.429.875
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.954.378	5.690.642
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	1.384.184	265.225
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
Totaal materiële vaste activa	57.039.109	58.712.749

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

	2018	2017
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	58.712.748	61.028.553
Bij: investeringen	3.335.187	2.671.214
Af: afschrijvingen (incl. afschrijvingen economische levensduur)	4.853.821	4.046.482
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: desinvesteringen	155.005	940.537
Boekwaarde per 31 december	57.039.109	58.712.749

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.15.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	10.099.357	10.119.229
Leningen aan personeel	142.981	145.738
Totaal financiële vaste activa	10.242.339	10.264.967

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	10.264.968	10.403.932
Afname deelnemingen	0	-107.774
Verstreckte leningen / verkregen effecten	184.348	177.692
Ontvangen dividend / aflossing leningen	-206.977	-208.883
Boekwaarde per 31 december	10.242.339	10.264.967

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.16.

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ZorgGen B.V., Groesbeek	Leveren van ondersteunende diensten aan zelfstandige ondernemers in de zorg	1	100%	-22.022	-962
ZZG ThuisService B.V., Groesbeek	Geen activiteiten	18.000	100%	0	0

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-18 €	31-12-17 €
Voedingsmiddelen	21.295	19.600
Centraal magazijn	59.570	51.070
Emballage	3.730	3.400
Totaal voorraden	84.595	74.070

Toelichting:

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

De specificatie is als volgt:

	31-12-18 €	31-12-17 €
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.343.200	1.189.554
Af: ontvangen voorschotten	453.452	1.076.644
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk uit hoofde van DBC's	889.748	112.910

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-12-18
	€	€	€	€
Totaal Onderhanden DBC's	1.343.200	0	453.452	889.748
Totaal	1.343.200	0	453.452	889.748

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Bankrekeningen	18.554.951	17.824.564
Kassen	13.714	21.444
Kruisposten	9.000	8.340
Totaal liquide middelen	<u>18.577.665</u>	<u>17.854.348</u>

Toelichting:

ZZG zorggroep heeft de tegoeden van de deposito ad € 4,2 miljoen verpand, dalend met de aflossingen van de uitstaande leningen. De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Kapitaal	117.573	117.573
Bestemmingsfondsen	49.039.081	46.812.323
Algemene en overige reserves	12.689.313	12.689.313
Totaal eigen vermogen	61.845.967	59.619.209

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Kapitaal	117.573	0	0	117.573
Totaal kapitaal	117.573	0	0	117.573

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten: Verpleging & Verzorging, Thuiszorg	46.812.323	2.226.758	0	49.039.081
Totaal bestemmingsreserves	46.812.323	2.226.758	0	49.039.081

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Algemene reserves: Algemene vrije reserves	2.843.596	0	0	2.843.596
Overige reserves: Reserve niet-collectief	9.845.717	0	0	9.845.717
Totaal algemene en overige reserves	12.689.313	0	0	12.689.313

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2018 en resultaat over 2018

De specificatie is als volgt :

	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	61.845.967	2.226.758
Stichting samenwerking ZZG- Dichterbij	538.784	118.835
Stichting Steunfonds Zorggroep Zuid-Gelderland	433.440	164
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	62.818.191	2.345.757

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

9. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per				Saldo per
	1-jan-2018	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	31-dec-2018
	€	€	€	€	€
Voorziening groot onderhoud	6.399.917	969.600	223.042	190.705	6.955.770
Voorziening voor uitgestelde beloningen	965.671	66.206	99.709	0	932.168
Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid	1.546.976	0	579.940	46.273	920.763
Voorziening persoonlijk budget levensfase	700.018	0	0	108.385	591.633
Voorziening regeling WGA	2.912.571	321.239	0	0	3.233.810
Reorganisatievoorziening	1.536.370	353.428	1.444.175	308.328	137.295
Voorziening ORT verplichting	542.720	0	3.802	421.200	117.718
Voorziening deelneming	21.060	962	0	0	22.022
Totaal voorzieningen	14.625.303	1.711.435	2.350.668	1.074.891	12.911.179

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De voorziening is gebaseerd op een langdurige cyclus en een gedetailleerde onderbouwing gebaseerd op berekening per m² van een extern bureau.

Voorziening voor uitgestelde beloningen

De voorziening voor uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor uitkeringen bij een jubileum. De voorziening wordt op individueel niveau bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met de blijfkans, inflatie en een opslag voor sociale lasten. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2% en een loonindex van 4%

Voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid

De voorziening loonkosten arbeidsongeschiktheid betreft een reserving voor personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn, waarbij wij rekening houden met het eerste jaar en tweede jaar ziek. In jaar t+1 wordt 70% van het salaris uitgekeerd. Daarnaast wordt rekening gehouden met de individuele salarissen, vakantiegeld, eindejaarsuitkering, pensioenen en sociale lasten.

Voorziening persoonlijk budget levensfase

Voorziening persoonlijk budget levensfase betreft een reservering voor toekomstige uitgaven. De overgangsregeling is opgenomen in CAO VVT. er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2% en een loonindex van 4%.

Voorziening regeling werkhervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid

De voorziening regeling hervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) betreft een reservering voor toekomstige instromers in WGA. ZZG zorggroep betaalt bij uitreding uit het publieke stelsel nog negen jaar de uitkeringskosten. Dit risico wordt voorzien. De toekomstige uitkeringskosten zijn contant gemaakt met disconteringsvoet van 2%.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening betreft de bezoldiging van personeelsleden die een reorganisatie-traject doorlopen. De voorziening is individueel bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met alle van belang zijnde emolumenten.

Voorziening ORT verplichting

De voorziening ORT verplichting betreft een reservering ten gevolge van de cao 2016-2018 voor de uitbetaling van onregelmatigheidstoelage over vakantiedagen aan medewerkers die per balansdatum uit dienst zijn.

Voorziening deelneming

De voorziening deelneming is gevormd als gevolg van het negatieve eigen vermogen van ZorgGen B.V..

10. Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Schulden aan banken	2.625.000	2.925.000
Overige langlopende schulden	0	0
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	2.625.000	2.925.000

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2018	2017
	€	€
Stand per 1 januari	3.565.335	4.068.780
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	640.335	503.445
Stand per 31 december	<u>2.925.000</u>	<u>3.565.335</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	300.000	640.335
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>2.625.000</u>	<u>2.925.000</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	300.000	640.335
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	2.625.000	2.925.000
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.425.000	1.725.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden (zie specificatie 5.1.19)

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

11. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Crediteuren	2.711.113	2.884.244
Bouwcrediteuren	443.091	0
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	300.000	640.335
Belastingen en sociale premies	2.314.592	1.921.157
Schulden terzake pensioenen	421.268	1.635.965
Nog te betalen salarissen	789.777	438.475
Verplichtingen aan personeel	979.959	1.036.186
Vakantiegeld	3.022.817	2.928.098
Vakantiedagen	4.960.506	4.870.229
Nog te besteden subsidies	1.133.167	1.256.908
Schulden gemeente terzake ambulante behandeling	0	95.008
Schulden zorgverzekeraars terzake wijkverpleging	0	954.180
Overige schulden	1.465.304	1.678.144
Totaal overige kortlopende schulden	<u>18.541.594</u>	<u>20.338.929</u>

Toelichting

Verplichtingen aan personeel betreft kortlopend deel op de reorganisatievoorziening en een verplichting inzake schikkingsvoorstellen met betrekking tot onregelmatigheidstoelage over vakantiedagen aan medewerkers die op balansdatum nog in dienst zijn, ten gevolge van de cao 2016-2018.

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

12. Financiële instrumenten

Algemeen

ZZG zorggroep heeft in 2008 een renteswap afgesloten gekoppeld aan een langlopende lening met flexibele rente. Deze renteswap is aangegaan om de rente gedurende de looptijd te egaliseren. ZZG zorggroep past qua waardering van het derivaat kostprijs-hedging toe. De leningen en het hieraan gekoppelde derivaat hebben een looptijd tot 1 augustus 2028. De rente van de renteswap is gekoppeld aan de 3-maands euribor. Er is geen sprake van een margin call. De waarde ultimo 2018 is € 680.870 negatief. De lening wordt jaarlijks met € 300.000 afgelost. Het risico daalt (afhankelijk van de marktwaarde) met de aflossing van de lening.

13. Niet in de balans opgenomen regelingen

Huurverplichtingen:

	2018
	€
< 1 jaar	176.529
1-5 jaar	253.821
> 5 jaar	3.317.525
Totaal	<u><u>3.747.875</u></u>

ZZG zorggroep is huurcontracten aangegaan voor 16 woonzorglocaties.

Leasecontracten:

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

- Citroën- Bulters:

7 personenauto's, einde looptijd resp. 11 februari 2020, 27 november 2019 (2x), 16 juni 2019, 22 juli 2019, 12 juli 2020 en 30 mei 2022

- Opel Leasing:

6 bestelauto's, einde looptijd 7 februari 2023

- Jacobs Douwe Egberts Pro NL:

26 koffieautomaten, einde looptijd variërend tussen 11 juni 2017 en 26 december 2021.

- Canon Nederland B.V.

84 multifunctionele afdrukapparatuur, einde looptijd 1 mei 2023

5.1.14 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG)

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2018						
- aanschafwaarde	66.531.637	5.190.020	9.082.240	265.225	0	81.069.122
- cumulatieve afschrijvingen	17.204.631	1.760.145	3.391.598	0	0	22.356.374
Boekwaarde per 1 januari 2018	49.327.006	3.429.875	5.690.642	265.225	0	58.712.748
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	762.250	1.155.079	298.900	1.118.958	0	3.335.187
- afschrijvingen	3.077.446	769.611	1.006.764	0	0	4.853.821
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	4.374.456	164.216	482.434	0	0	5.021.106
.cumulatieve afschrijvingen	4.374.456	164.216	482.434	0	0	5.021.106
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	126.605	0	118.940	0	0	245.545
cumulatieve afschrijvingen	0	0	90.540	0	0	90.540
per saldo	126.605	0	28.400	0	0	155.005
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-2.441.801	385.468	-736.264	1.118.958	0	-1.673.639
Stand per 31 december 2018						
- aanschafwaarde	62.792.826	6.180.883	8.779.766	1.384.183	0	79.137.658
- cumulatieve afschrijvingen	15.907.621	2.365.540	3.825.388	0	0	22.098.549
Boekwaarde per 31 december 2018	46.885.205	3.815.343	4.954.378	1.384.183	0	57.039.109
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% / 5%	10% / 33%	10% / 20%	0%	5% / 10%	

5.1.15 MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG)

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Overige deelnemingen	Vorderingen op groepsmaat- schappijen	Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelgenomen (overige deelnemingen)	Hypothecaire lening	Leningen aan personeel	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2018	1	0	10.119.229	0	0	145.738	0	10.264.968
Afname deelnemingen	0	0						0
Verstekte leningen / verkregen effecten			0	0	0	184.348	0	184.348
Ontvangen dividend / aflossing leningen			-19.872	0	0	-187.105	0	-206.977
Boekwaarde per 31 december 2018	1	0	10.099.357	0	0	142.981	0	10.242.339

5.1.16 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO BOEKJAAR (ENKELVOUDIG)

Leninggever	Datum	Hoofdsom €	Totale loop- tijd	Soort lening	Werk- lijke- rente %	Restschuld 31 december 2017 €	Nieuwe leningen in 2018 €	Aflossing in 2018 €	Restschuld 31 december 2018 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflos- sings- wijze	Aflos- sing 2019 €	Gestelde zekerheden
Gem. Nijmegen	11-feb-00	2.268.901	20	Hypothecair	6,20%	340.335	0	340.335	0	0	0	Lineair	0	Hypotheekclausule
ING ¹	1-aug-08	6.000.000	20	Onderhands	5,90%	3.225.000	0	300.000	2.925.000	1.425.000	11	Lineair	300.000	Verpanden deposito
Totaal						3.565.335	0	640.335	2.925.000	1.425.000			300.000	

¹ Einde van de rentevast periode 31 juli 2028

5.1.17 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

BATEN

Voor zover posten uit de enkelvoudige resultatenrekening niet afwijken van de geconsolideerde resultatenrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening.

16. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	41.916.048	41.455.168
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	79.104.974	75.757.297
Opbrengsten Wmo	639.272	1.638.822
Overige zorgprestaties	970.810	989.878
Totaal	122.631.104	119.841.165

17. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	716.492	1.744.088
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.285.026	2.073.881
Totaal	2.001.518	3.817.969

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Huuropbrengsten	4.090.639	3.189.048
Overige opbrengsten	4.281.585	2.934.783
Totaal	8.372.224	6.123.831

5.1.17 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Lonen en salarissen	74.199.714	74.271.288
Sociale lasten	11.611.061	11.101.200
Pensioenpremies	6.050.937	5.897.104
Andere personeelskosten:	3.494.094	2.479.176
Subtotaal	95.355.806	93.748.768
Personeel niet in loondienst	6.021.692	5.174.788

Totaal personeelskosten

101.377.498 **98.923.556**

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

Verpleging, verzorging, thuiszorg, geriatrische revalidatiezorg en zorgvastgoed

1.770 1.744

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden

1.770 **1.744**

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	4.853.821	4.046.481

Totaal afschrijvingen

4.853.821 **4.046.481**

21. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.550.856	5.672.936
Algemene kosten	6.363.006	7.502.282
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	3.587.790	3.559.964
Onderhoud en energiekosten	4.251.548	4.288.416
Huur en leasing	3.875.030	3.916.694
Dotaties en vrijval voorzieningen	982.755	942.696

Totaal overige bedrijfskosten

24.610.985 **25.882.988**

22. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Rentebaten	179.484	178.511
Resultaat deelnemingen	-962	67.766
Financiële baten uit verhouding met groepsmaatschappijen	100.610	100.711
Rentelasten	-214.916	-231.453

Totaal

64.216 **115.535**

5.1.18 ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Raad van Bestuur

was getekend

de heer D.C.S Herfst 23 april 2019

was getekend

de heer J.H. de Visser 23 april 2019

Raad van Toezicht

was getekend

de heer R.G.P. Jeurissen 23 april 2019

was getekend

de heer A.P.J. Höppener 23 april 2019

was getekend

mevrouw B.L.J. van Emmerik 23 april 2019

was getekend

mevrouw M.J.M. Weerts 23 april 2019

was getekend

de heer W.R. den Hartog 23 april 2019

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting ZZG zorggroep heeft de jaarrekening 2018 vastgesteld in de vergadering van 23 april 2019

De raad van toezicht van de Stichting ZZG zorggroep heeft de jaarrekening 2018 goedgekeurd in de vergadering van 23 april 2019

5.2.2 Nevenvestigingen

Stichting ZZG zorggroep heeft de volgende nevenvestigingen per vaststellingsdatum:

Locaties Scheiden Wonen en Zorg

Meander	28120809
De Oogst	28120892
Kloostertuin Mariendaal	28120957
Griffioen	28121031
Zonnebaars	28121198

Locaties Verpleging, herstelzorg en KSW

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

ZZG Zorggroep Wijkverpleging	28120388
------------------------------	----------

5.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting ZZG zorggroep te Groesbeek gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ZZG zorggroep op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW).

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2018;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de klassenindeling bezoldigingsmaximum 2015/2014

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT 2015/2014 zoals bepaald en verantwoord door Stichting ZZG zorggroep als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum 2015/2014.

Verklaring over de in het jaarverslaggeving opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat de jaarverslaggeving andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ jaarverslag;
- ▶ overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de RvW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de RvW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de overige gegevens in overeenstemming met de RvW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de RvW. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Arnhem, 24 april 2019

Ernst & Young Accountants LLP

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



ZZG zorggroep

Postbus 9001
6560 GB Groesbeek

Telefoon: 024 – 366 57 77

E-mail:
info@zzgzorggroep.nl

www.zzgzorggroep.nl