



23

espria jaarverslag 2023



Inhoud

Voorwoord

1 Wij zijn Espria

- 1.1 Wie zijn wij? Wij zijn Espria.
- 1.2 Radicale transformatie voor de zorg van de toekomst
- 1.3 Sturen op resultaatafspraken
- 1.4 Vanuit de drie pijlers werken we aan drie programma's, ook in 2024

2 Medewerker op één

- 2.1 Medewerker op één
- 2.2 Goed werkgeverschap

3 Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

- 3.1 30% anders, zorg van de toekomst
- 3.2 Toekomstbestendige zorg en scenario ontwikkeling
- 3.3 Verbinding 30% anders aan innovatie
- 3.4 Digitaal toekomstbestendig

4 Een duurzame bedrijfsvoering

- 4.1 Financiële ontwikkeling 2023
- 4.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)
- 4.3 Zorg en Wonen
- 4.4 Belangenbehartiging vanuit Espria
- 4.5 Espria Communicatie
- 4.6 Subsidies
- 4.7 Risicomanagement

pagina **3** >

pagina **6** >

pagina **7** >

pagina **8** >

pagina **8** >

pagina **8** >

pagina **10** >

pagina **11** >

pagina **12** >

pagina **14** >

pagina **15** >

pagina **17** >

pagina **17** >

pagina **18** >

pagina **20** >

pagina **21** >

pagina **24** >

pagina **24** >

pagina **25** >

pagina **26** >

pagina **28** >

pagina **29** >

5 Toekomstparagraaf Espria

pagina **34** >

6 Verslag onderdelen Espria

- 6.1 Zorgorganisaties
- 6.2 Espria Shared Service Center (SSC)
- 6.3 Espria Ledenvereniging
- 6.4 Medisch Servicecentrum Altide (50% participatie)
- 6.5 Raad van Bestuur
- 6.6 Cliënten medezeggenschap (centrale cliëntenraad: CCR)
- 6.7 Medewerkers medezeggenschap (Centrale ondernemingsraad: COR)
- 6.8 Medewerkersparticipatie: Verpleegkundigen Advies Raad
- 6.9 Raad van Commissarissen

pagina **39** >

pagina **40** >

pagina **73** >

pagina **75** >

pagina **76** >

pagina **78** >

pagina **80** >

pagina **82** >

pagina **84** >

pagina **85** >

7 Concern profiel en governance

- 7.1 Algemene gegevens
- 7.2 Kerngegevens
- 7.3 Governance

pagina **94** >

pagina **95** >

pagina **95** >

pagina **96** >



voorwoord



Voorwoord

Voor u ligt een geïntegreerd jaarverslag van het concern Espria met bijdragen van alle zorgorganisaties. Espria heeft een intensief en lastig jaar 2023 achter de rug met een financieel verlies van € 18,3 miljoen. Dit verlies is onder meer het gevolg van onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers, meer inhuur van tijdelijk personeel en forse kostenstijgingen als gevolg van oplopende inflatie. Daarnaast zijn de kosten in 2023 met € 9,2 miljoen gestegen door een tussentijdse cao-loonstijging binnen alle sectoren.

De zorg over de resultaten wordt breder gedeeld; we hebben in heel Nederland te maken met een groeiende krapte op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd een stijgende en complexere zorgvraag als gevolg van de vergrijzing. Om in de toekomst toegankelijke en betaalbare 24x7 zorg aan al onze doelgroepen te kunnen blijven leveren moet het écht anders.

Espria transformeert

Daarom is in 2023 in alle zorgorganisaties van het Espria concern hard gewerkt aan de transformatie. Zowel aan maatregelen om op korte termijn tot financieel herstel te komen als aan lange termijn maatregelen gericht op verandering in de zorg. Daarbij hebben we geleerd dat we nog meer samen moeten en kunnen doen binnen Espria. 'Samen tenzij..' is geen doel, maar de norm geworden. Daarbij gaan we terug naar de eenvoud, zetten in op standaardisatie en werken toe naar één Espria-organisatie, mét behoud van de sterke merken.

Om dit te bereiken hebben we in 2023 het programma 'Samen gaan voor resultaat!' gestart. Op dit moment geven wij teveel geld uit aan onze ondersteunende processen in vergelijking met andere organisaties. Met het programma halen we de verspilling en versnippering uit onze manier van werken door de ondersteunende

processen zoveel mogelijk samen te gaan organiseren op Espria niveau. Dit programma moet er aan bijdragen dat we in 2024 de nul begroting realiseren en in 2026 uitkomen op een rendement van 2%.

Ook hebben we in 2023 de integratie van de ouderenzorg-organisaties Zorggroep Meander en Icare in gang gezet met als doel een fusie te realiseren per 1 januari 2025. Zorggroep Meander en Icare versterken elkaar, zowel op financieel als zorginhoudelijk gebied, omdat zij dezelfde zorg bieden en hun werkgebieden aansluiten.

In 2023 hebben we als het gaat om de transformatie in de zorg hard gewerkt aan veranderingen in ons denken en handelen over 'zorg'. Passende zorg en positieve gezondheid zijn daarbij onze wegwijzers. Onze zorg richt zich steeds meer op preventie, persoonsgerichte zorg en zelfregie bij de cliënt*. We zoeken daarbij meer samenwerking tussen zorgaanbieders en met partners in andere domeinen. Bestaande zorg- en behandelprocessen richten we toekomstbestendig in. Daarbij zijn digitale en technologische innovaties onlosmakelijk verbonden aan het succes van de transformatie van Espria. Zo hebben we in 2023 goede vorderingen gemaakt met beeldbellen, het inzetten van medicijn-dispenser Medido, het inzetten van muziek in de zorg, valpreventie en een

* daar waar cliënt staat kan ook patiënt of bewoner worden gelezen

socie-app die gebruikt wordt als warm welkom en contact- en informatiebron voor familie.

Medewerker op één

De zorg is mensenwerk. Al deze veranderingen stellen ook de mentale veerkracht van onze medewerkers zwaar op de proef. Dat vraagt om aandacht voor onze medewerkers en om nabijheid van leidinggevend. Daarom hebben we in 2023 het programma 'Werkplezier Werkt' geïntroduceerd. In dit programma hebben we op grote schaal aandacht voor de gezondheid, talentontwikkeling en bevlogenheid van medewerkers. Er zijn in 2023 stappen gezet om persoonlijk leiderschap en het werkplezier van medewerkers te vergroten.

Het herstel van De Trans

Bij De Trans (gehandicaptenzorg) is het verlies met € 4,3 miljoen het grootst van de zorgorganisaties. Ondanks dat het verlies ten opzichte van 2022 is gehalveerd, zijn de ratio's verder verslechterd en is De Trans afhankelijk van derden voor de continuering van de zorg. Ondanks de zware financiële problematiek zijn er verbeteringen zichtbaar en heeft De Trans in 2023 op inhoudelijk vlak en kwaliteitsgebied goede stappen gezet. Extra steun vanuit de zorgkantoren biedt perspectief om toe te groeien naar een gezonde exploitatie op langere termijn.

Espria en belangenbehartiging

Het Integraal Zorgakkoord en de regioplannen zijn belangrijk voor alle zorgorganisaties van Espria. Espria kan als systeemspeler in een aantal gevallen een rol spelen als regisseur in de regionale netwerken. Dankzij onze omvang zijn we bovendien in staat om invloed uit te oefenen op landelijk en regionaal zorgbeleid. We hebben vanuit Espria actief bijgedragen aan regiobeelden en regioplannen, zijn betrokken bij meerdere aanvragen in het

kader van het Integraal Zorgakkoord en hebben in aanloop naar de verkiezingen met een lobby invloed uitgeoefend op de verkiezingsprogramma's van alle politieke partijen. Daarnaast zijn we in 2023 gestart met het vormgeven van een strategische samenwerking met Zilveren Kruis.

Vooruitblik

We hebben er als Raad van Bestuur vertrouwen in dat we in 2024 de ingezette weg naar herstel verder doorzetten en samen de transformatie waar maken. Voor 2024 gaan wij dan ook uit van een uitdagende nul begroting. Samen, tenzij..... terug naar de eenvoud, innoveren, automatiseren en data gedreven werken vormen daarbij een belangrijke leidraad in het nieuwe werken. We gaan in 2024 van 'denken per organisatie naar het organiseren van Espriabrede procesketens'.

Waardering voor onze collega's

Kortom, het was een zwaar jaar voor Espria, maar ook een jaar waarin we stappen hebben gezet als het gaat om de ontwikkeling van de zorg, het werkplezier voor de collega's én de onderlinge samenwerking.

We hebben grote waardering voor onze collega's die afgelopen jaar zo hard hebben gewerkt aan de transformatie van Espria en aan de zorg voor onze cliënten en patiënten. Zij zijn de sleutel tot toegankelijke en passende zorg voor onze cliënten en patiënten. Daarvoor bedanken we onze collega's langs deze weg hartelijk.

Raad van Bestuur Espria
Ria Stegehuis
Arthur Notermans
Grietje van Buiten



1



Wij zijn Espria

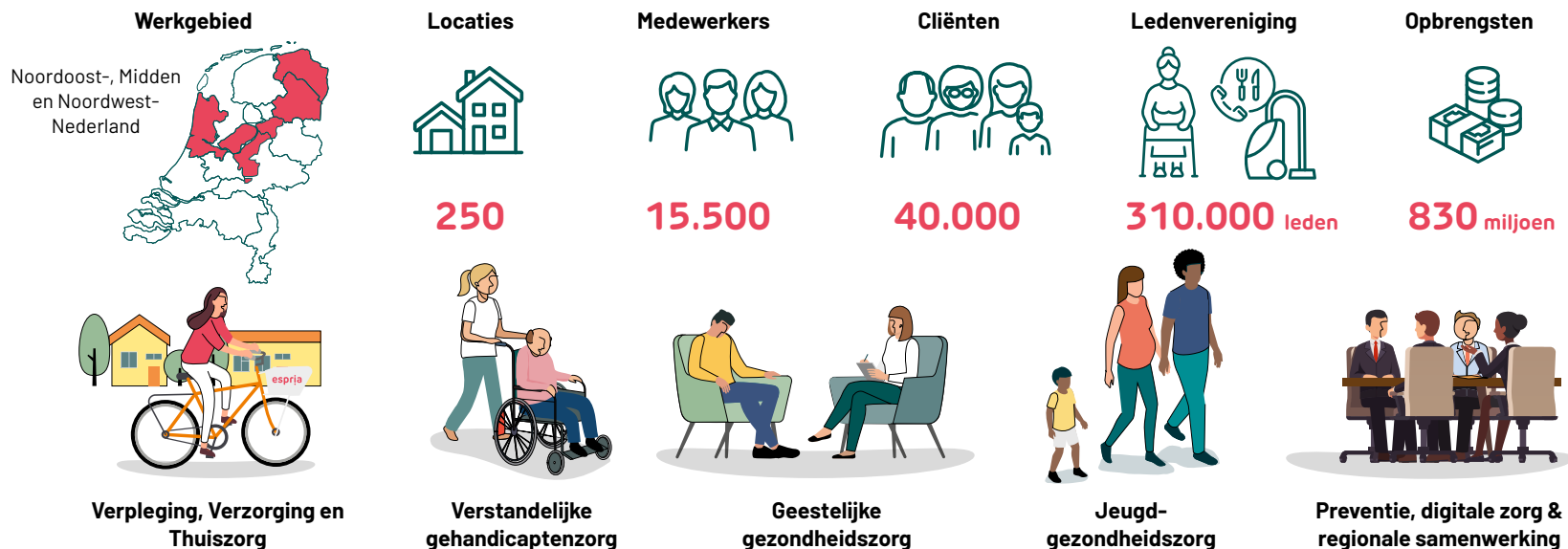
1 Wij zijn Espria.

1.1 Wie zijn wij ? Wij zijn Espria.

Wij zijn Evean, Icare V&V, Zorggroep Meander, De Trans, GGZ Drenthe, Icare JGZ, Icare Thuisbegeleiding, Espria Ledenvereniging en Medisch servicecentrum Altide. Samen werken we aan zorg van de toekomst. Gezondheid van mensen in een zorgzame samenleving. Ouderenzorg, wijkverpleging, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg,

jeugdgezondheidszorg, thuisbegeleiding en informele zorg. Samen maken we de zorg elke dag iets beter. We zijn vertegenwoordigd in diverse regio's in een groot deel van Nederland. We zoeken onderling en met anderen naar verbinding. Zo verbeteren we de kwaliteit van leven voor mensen en streven we ernaar ons te onderscheiden als werkgever.

Kerngegevens:



espria

de Trans

icare

evean

ggz Drenthe

zorggroep meander

espria LEDEN VERENIGING

icare jeugdgezondheidszorg

Altide Medisch servicecentrum

icare thuisbegeleiding



1.2 Radicale transformatie voor de zorg van de toekomst

De hele zorgsector staat voor een radicale transformatie om de zorg naar de toekomst toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar te houden. Daarom werken we samen aan de zorg van de toekomst. Onze medewerkers zijn daarbij van cruciaal belang. In de toekomst moeten we met minder zorgprofessionals meer mensen zorg bieden. Passende zorg is het sleutelwoord.

We werken in 2023 hieraan vanuit 3 pijlers om deze transformatie mogelijk te maken:

- Medewerker op één
- Zorg van de toekomst, 30% anders
- Duurzaam rendement

1.3 Sturen op resultaatafspraken

Ook in de toekomst willen we er 24 uur per dag 7 dagen per week zijn voor de meest kwetsbare doelgroepen. Met deze beschikbaarheid en een brede expertise, leveren wij een belangrijke bijdrage aan een brede sociale zorginfrastructuur en zijn daarmee een belangrijke systeemspeler, ook in dunbevolkte regio's.

In 2023 hebben we geleerd dat we nog meer samen moeten doen. 'Samen tenzij...' wordt het uitgangspunt. Daarnaast gaan we terug naar de eenvoud! Vereenvoudiging moet bijdragen aan standaardisering, uniformering en digitalisering. Zo werken we efficiënter en effectiever samen. We besparen dan niet alleen kosten, maar geven ook onze medewerkers de ruimte om te werken aan aandacht voor cliënten en werkplezier. Bovendien zetten we de eerste stappen naar structurele monitoring van de voortgang van de programma's die onder de pijlers hangen. Om effectiever te sturen gericht op resultaten en kostenbesparingen.

1.4 Vanuit de drie pijlers werken we aan drie programma's, ook in 2024

In het Espria Jaarplan 2024 borduren we voort op de drie pijlers uit het Espria Jaarplan 2023. In 2023 hebben we die programma's opgezet vanuit heldere doelen om te sturen op concrete resultaten.

In de afbeelding op de volgende pagina is weergegeven welke programma's bij deze 3 pijlers horen:

- Werkplezier werkt
- 30% anders
- Samen gaan voor resultaat

Deze drie programma's staan met elkaar in verbinding. Door in te zetten op samenwerking, vereenvoudiging en digitalisering maken we optimaal gebruik van die verbinding en maken we die ook zichtbaar. Deze samenhangende pijlers en programma's komen in de hoofdstukken 2 tot en met 4 aan de orde, waarna in hoofdstuk 5 de toekomstparagraaf is opgenomen, gevolgd door de verslagen van de (zorg-) organisaties van Espria in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 volgt ter afsluiting een toelichting op het profiel en de governance van Espria.



Jaarplan 2024

Samen werken aan toekomstbestendige zorg

Zie ook: online jaarplan Espria >

Medewerker
op één



Werkplezier
Werkt

Vereenvoudiging

30%
anders

Toekomst-
bestendige zorg
voor de cliënt

Daar
maken we
een punt
van!

Samenwerking

Gezonde
bedrijfsvoering



Samen gaan
voor resultaat

Digitalisering

espria

de Trans

icare

evean

sz Drenthe

zorggroep
meander

espria LEDEN
VERENIGING

icare
Eldersgezondheidszorg

Altide
Medisch
servicecentrum

icare
Huisgezondheidszorg



2



Medewerker op één

2 Medewerker op één

Medewerker op één Werkplezier Werkt!

Veranderingen stellen de mentale veerkracht van alle medewerkers op de proef en vragen om creativiteit om het werk anders te doen. Aandacht en nabijheid van leidinggevendenden zijn hierbij van groot belang. Aandacht voor de gezondheid, talentontwikkeling en bevoegenheid van medewerkers.

Aandacht voor regelruimte en variatie bij de inrichting van het werk. We zetten in op het vergroten van (persoonlijk) leiderschap om ieders werkplezier in deze veranderopgave te vergroten. Omdat we weten dat de bevoegenheid van medewerkers bijdraagt aan de kwaliteit van zorg en tevreden cliënten.



**Werkplezier
Werkt**

Een van de pijlers is die van medewerker op 1. Het programma dat hierbij hoort is dat van Werkplezier werkt!

2.1 Medewerker op één

Nederland krijgt de komende 20 jaar te maken met een combinatie van vergrijzing en ontgroening. Het aantal ouderen neemt de komende jaren in rap tempo toe. Daarnaast leven we in een steeds complexere samenleving, waarin grotere verschillen in 'zelfredzaamheid' bij kwetsbaarheid tussen verschillende doelgroepen bestaan. De zorgvraag neemt toe, maar ook de complexiteit van de zorgvraag neemt toe, zowel voor ouderen als kwetsbare jongeren als mensen met een psychische of verstandelijke beperking.

De arbeidsmarkt wordt steeds krappere en de vraag naar een nieuwe mix van professionele en niet professionele zorg en ondersteuning is van belang. Het succes van zorgorganisaties wordt bepaald door de beschikbaarheid en de prestaties van medewerkers. De zorg is mensenwerk. Onze collega's werken met en voor cliënten aan de best mogelijke zorg. Zij ervaren een hoge werkdruk en een toenemende disbalans tussen werk en privé.

Ons succes hangt af van hoe we erin slagen goed om te gaan met deze uitdagingen. Lukt het ons om een cultuurverandering in te zetten waarbij we met minder procedures dezelfde kwaliteit borgen? Waarin we ook echt dingen niet meer doen? Lukt het om een klimaat te scheppen waarin onze collega's graag bij ons blijven werken en waarin professionele autonomie en zeggenschap over het eigen vak de standaard is? Dit vraagt om fundamenteel anders doen! Dit vraagt om een transformatie.

2.2 Goed werkgeverschap

Onze collega's in zorg en in de ondersteunende diensten van die zorg zijn dus zeer belangrijk. Wij hechten daarom groot belang aan het welzijn, de betrokkenheid en de tevredenheid van onze collega's. Gemiddeld werkten er in 2023 binnen Espria 15.500 medewerkers.

De transformatie brengt mooie uitdagingen met zich mee. Tegelijkertijd vraagt het ook veel van onze collega's als het gaat om hun wendbaarheid en draagkracht. In 2023 zijn we daarom volop aan de slag geweest met het invullen van de pijler: Medewerker op 1! In het programma Werkplezier werkt!

Met dit programma gaan we de komende jaren op vier thema's aan de slag met het verhogen van het werkplezier van onze collega's. De thema's zijn Vitaliteit, Bevlogenheid, Talentmanagement en Werkinrichting.

2.2.1 Vitaliteit

Er is in 2023 geïnvesteerd in het stimuleren van de vitaliteit. Hierbij is er bewust voor gekozen om naast structurele aandacht, ook



steeds kleine stapjes te zetten met korte termijn resultaten. Denk daarbij aan het inrichten van een focusteam, die leidinggevend met een hoog verzuim in de teams ondersteunt bij het verlagen van dit verzuim. Hierbij keken we ook nadrukkelijk naar de grondoorzaken en hoe deze op te lossen.

Daarnaast is gewerkt aan het verlagen van de ervaren werkdruk door gericht concrete pijnpunten aan te pakken en op te lossen. Zoals het beter inschatten van de reistijden binnen de extramurale zorg of aan het verminderen van de administratieve lasten en een goede roosterplanning. Zo zijn voor een aantal documenten handtekeningen niet meer nodig en zijn bepaalde verslagleggingen samengevoegd. Dubbelingen in verslaglegging worden hiermee vermeden en het is niet meer nodig om risicovolle medicatie dubbel te laten aftekenen door de zorgprofessionals. Dit kan nu ook door (het netwerk van) de cliënt zelf.

Naast de hoge werkdruk die leidt tot zowel fysieke als psychische klachten zijn er ook andere oorzaken aan te wijzen. Veel zorgmedewerkers zijn ook nog mantelzorger. Of (geld-)zorgen en/of relatieproblemen zijn een oorzaak. Ook hier hebben we aandacht voor.

Dit alles laat een eerste kleine verbetering zien. Het voortschrijdende verzuimcijfer organisatie breed is gedaald ten opzichte van 2022 van 10,2% naar 8,8%. Het afgelopen jaar was volgens Vernet het verzuim in de zorg over 2023 7,75%. In 2022 was dat 8,36%. Een daling is ingezet, maar we zitten derhalve nog wel boven het gemiddelde in de markt.

2.2.2 Bevlogenheid

Als het gaat om de in- en uitstroom, zien we een trendbreuk. De uitstroom is ongeveer gelijk gebleven in vergelijking tot 2022. Echter de instroom is in vergelijking met 2022 met ruim 100 dienstverbanden extra gestegen. Om de uitstroom verder te verlagen zijn meerdere initiatieven gestart. Zoals het onboarden van nieuwe medewerkers. Relatief veel medewerkers stromen het eerste jaar



al uit. Daarom zijn er initiatieven ontplooid voor onboarding op zowel technisch als organisatorisch en op sociaal vlak. Zo is er een autorisatie-matrix opgesteld die de basis is voor het optimaliseren van het autorisatie proces voor applicaties, zijn er bij verschillende zorgorganisaties onboardings tools ingericht en wordt er gewerkt met buddy's voor nieuwe medewerkers. Daarnaast is er in 2023 een concept bedacht voor het goed laten landen van nieuwe collega's in de eerste twee jaren van hun dienstverband.

Op het gebied van leiderschap heeft een kerngroep van leidinggevendenden zich gebogen over het ontwikkelen van een visie op leiderschap en een concept leiderschapsprofiel. Dit profiel sluit aan bij het werken vanuit de bedoeling. Bovendien is opnieuw kritisch gekeken naar de span of control van onze leidinggevendenden.

Het verbeteren van het roosteren en plannen ten gunste van onder andere de werk-privé balans en de werkdruk is opgepakt. Er zijn meerdere initiatieven ontplooid om op het gebied van Personeel niet in loondienst (PNIL) beter in control te komen. Ook de eerdergenoemde verlaging van de administratieve lastendruk en verbeteringen van de arbeidsvoorwaarden dragen bij aan werkplezier en bevlogenheid.

2.2.3 Talentmanagement

Wij spelen een belangrijke rol in het opleiden van (nieuwe) zorgmedewerkers. We hebben ook in 2023 weer vele BOL en BBL leerlingen Espria-breed mogen verwelkomen en mogen feliciteren met het behalen van hun diploma.

Alle studenten binnen een van de zorgorganisaties begeleiden we met leercoaches die dicht bij de studenten staan, waarbij ze ook van elkaar leren. Zo geven we hen meer houvast aan elkaar en bereiden we hen ook nog beter voor op de praktijk.

Het beter benutten van talenten vraagt ook aandacht. Via het functiehuis bekijken we kritisch of we wel alle kennis en kunde goed benutten. Krijgt iedereen ook de ruimte en bevoegdheden die passend zijn bij zijn/haar opleidingsprofiel of beperken we deze te veel? Ook in ons leer- en ontwikkelbeleid kijken we hier naar. Naast de verplichte trainingen boden we een groot trainingsaanbod die medewerkers onbeperkt kunnen benaderen en boden we de mogelijkheid tot loopbaancoaching.

In 2022 was al een start gemaakt met Jong Espria, een groep enthousiaste jonge professionals. Dit heeft zich in 2023 ontwikkeld tot een volwaardige community, met initiatieven als een kijkje in de keuken bij een collega met een andere baan dan jij.

2.2.4 Werkinrichting

Ook het aanpassen van de werkinrichting draagt bij aan de doelstellingen die we hebben ten aanzien van werkplezier werkt. Terug naar de eenvoud! Dingen niet meer doen! Of anders doen. Terug naar de eenvoud! Het programma hiertoe is in 2023 gestart. We willen terug in het aantal verschillende beleidsstukken en processen. Een aantal decentrale regelingen zijn samengevoegd naar Espria-brede regelingen. We werken meer samen met de Mens en Arbeid afdelingen van de verschillende zorgorganisaties. Denk daarbij aan het vertalen van cao-wijzigingen of het uitwerken van één Medewerker tevredenheidsonderzoek.

Het meer eenduidig maken van onze managementinformatie op het gebied van Medewerkers is gerealiseerd. Door dit eenduidiger en toegankelijker te maken, kunnen we beter en meer van elkaar leren binnen Espria.

Zo worden we als organisatie transparanter, effectiever en efficiënter. We benutten elkaars kracht veel beter. Dit draagt bij aan het werkplezier van al onze collega's en daarmee de kwaliteit van zorg voor onze cliënten.



3 

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt



3 Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt Transformatie 30% anders, zorg van de toekomst

Het gewone leven is het uitgangspunt bij onze transformatie, zodat mensen op ons kunnen blijven rekenen. Passende zorg en positieve gezondheid zijn onze wegwijzers. We versterken preventie, bouwen aan sterke (informele) netwerken met een focus op herstel of het zelf weer kunnen. We zetten (digitale) hulpmiddelen in waar dat kan. Als laatste stap zetten we zorg in. Zo sturen we op passende zorg en blijven we aantrekkelijk werk bieden met verbeterde inhoud aan professionals. We ontwikkelen nieuwe diensten op het gebied van gezondheid en zorg. Daarin werken we samen met Altide en Espria Ledenvereniging.

Bestaande zorg- en behandelprocessen richten we toekomstbestendig in. Hiermee helpen we per medewerker meer cliënten en/of zwaardere cliënten. Dit leidt tot een plezierige cliëntervaring zonder onderbrekingen of problemen voor onze verschillende doelgroepen cliënten. Innovatie en digitalisering zijn hierbij onmisbaar.

Vanuit eenvoud en werkplezier werken aan passende en toekomstbestendige zorg! Deze gezamenlijke aanpak maakt Espria stap voor stap wendbaar, weerbaar, slagvaardig en klaar voor de toekomst.



De tweede pijler uit het jaarplan is die van Toekomstige zorg voor de cliënt. Om de zorg ook in de toekomst toegankelijk en beschikbaar te houden is een transformatie nodig. Die transformatie van de zorg vindt onder andere plaats via het programma 30% anders.

3.1 30% anders, zorg van de toekomst

In verschillende bijeenkomsten hebben we met cliënten, zorg-professionals en beleidsmakers samen een leidraad voor de toekomst van de zorg gemaakt. Dit is waar we voor gaan en ons op richten.



Overall binnen Espria zijn we hiermee onderweg.

Een greep uit de voorbeelden die nu en in de toekomst betekenisvol zijn voor de cliënt:

- Virtual reality; in de psychiatrie voor behandeling van mensen met traumatisch stresssyndroom en in de ouderenzorg voor bijvoorbeeld ontspanning
- Preventief huisbezoek, waarmee we een zorgvraag voorkomen of weten uit te stellen

- Het veel meer betrekken van familie en naasten bij de zorg (informele zorg)
- De inzet van hulpmiddelenboxen
- Werken met muziek (oerradio's, silent disco's en nog veel meer)
- Optimale vrijheid voor cliënten met dementie door bijvoorbeeld te werken met leefcirkels, door sensoren in de zetten, te werken met een 'deur open, tenzij' beleid.

3.2 Toekomstbestendige zorg en scenario ontwikkeling

Het gedachtegoed 30% anders is het fundament dat we gebruiken bij het maken van scenario's en plannen voor de inrichting van de zorg van de toekomst. Dat doen we voor de GGZ (Geestelijke gezondheidszorg), de VVT (Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg) én de VG (verstandelijk gehandicaptenzorg). Daarbij gebruiken wij de cliëntreis als logisch ordeningsprincipe voor het scenario-denken. Scenario-denken gaat over het voorbereid zijn op verschillende plausibele toekomstbeelden, dus externe factoren waarop een organisatie moet inspelen. Vervolgens start het keuzeprocess. De keuzes die Espria zelf kan of moet maken, in strategische opties of oplossingsrichtingen. Onze maatschappelijke opdracht voor de komende jaren is dat wij het denken vanuit het belang van de individuele cliënt/burger omzetten naar denken vanuit het belang van de gezondheid van een populatie. We zetten stappen om te werken met naadloos geïntegreerde cliëntreizen op basis van doelgroepen. Passende zorg vormt hierbij in elke setting het kader.

3.3 Verbinding 30% anders aan innovatie

Op allerlei plekken binnen Espria zijn we aan het verbeteren, experimenteren en innoveren. Hierin bundelen we onze krachten met als doel succesvolle en impactvolle innovaties zo slim en effectief mogelijk breder te implementeren, borgen en opschalen. Voor 2024 gaan we ons Espria breed op 4 thema's focussen.

Top 4 innovatie/ opschalingsthema's van 2024.

- Medido
- Beeldzorg
- Slimme sensoren
- Spraakgericht rapporteren

Slimme zorgestafette

Ook in 2023 deden wij weer mee met de Slimme Zorgestafette. Een landelijke uitwisseling van kennis, ervaring en inspiratie rondom het thema zorginnovatie.

Zie ook: Slimme Zorg Estafette | espria



Innovatiefestival

12 Oktober vond het eerste verbeter- en innovatiefestival plaats. Een Espria brede ontmoeting met ruim 70 deelnemers. Boeiende sprekers, 12 interactieve workshops voor en door collega's en een informatiemarkt zorgden ervoor dat kennis werd gedeeld en we elkaar inspireerden op goede voorbeelden. Elkaar ontmoeten en beter leren kennen, maakt dat we onderling verder verkennen hoe we mooie verbeterinitiatieven en innovaties breder gaan benutten. De eerste vervolgstappen zijn daar al onderling in gezet. Hiermee gaan we door in 2024.

Kijk op de etalage op de website van Espria voor een impressie van dit festival.



Voor elkaar in de wijk

Binnen dit programma 30% anders, werken we aan 'Voor elkaar in de wijk'.

Hierin focussen we ons op de verbinding tussen formele en informele zorg. Vier initiatieven staan centraal: **'het platform zorghulp', 'de triagetool', 'van thuis naar verpleeghuis' en 'directe lijn tussen de zorg en de Ledenvereniging'**. Elk initiatief heeft een eigen projectteam. Twee keer per jaar komen deze projectteams bij elkaar, zodat de samenhang goed wordt gewaarborgd.

3.4 Digitaal toekomstbestendig

Om de transformatie mogelijk te maken om zorg 30% anders vorm te geven, zetten we doorlopend stappen om ook de noodzakelijke digitale transformatie te realiseren. Dit doen we vanuit de in 2021 vastgestelde digitale strategie.

3.4.1 Datastrategie als basis voor digitale transformatie

Espria heeft een datastrategie ontwikkeld om data gedreven werken te bevorderen. De strategie is gericht op het realiseren van de doelen op de drie pijlers binnen Espria: Medewerker op 1, Toekomstbestendige zorg en Gezonde bedrijfsvoering. Espria heeft de ambitie om koploper te worden in doen en denken met data. In de strategie zijn vier gebieden benoemd waarop Espria aan de slag gaat: Datanetwerkorganisatie, Data governance, Data Cultuur en Competenties, en Data-infrastructuur en -tools. De datastrategie



is voor de gehele organisatie vastgesteld en samen met alle Espria-zorgbedrijven ontwikkeld. Vanaf 2024 gaan we de eerste onderdelen van de strategie concreet maken en realiseren.

Rondrekening als fundament voor datastrategie

We hebben voor Zorggroep Meander, Icare Verpleging & Verzorging en Evean een oplossing gecreëerd om het hele proces van zorgverlening tot facturatie inzichtelijk te maken met een eigen datamodel.

Zie ook op: Samenwerking in project Rondrekening biedt een mooi fundament voor datastrategie | espria



Trots op de Digitale Werkomgeving

In 2023 lag het zwaartepunt op de overgang naar de nieuwe Digitale Werkomgeving. Dit was een ingrijpende en omvangrijke klus, die op alle collega's van Espria in meer of mindere mate impact heeft gehad. De nieuwe Digitale Werkomgeving biedt collega's:

- Makkelijker, slimmer, efficiënter en/ of leuker (samen)werken, ook met externen
- Eén keer, veilig, aanmelden op het apparaat en alle apps
- Werken vanaf elke plek, elk apparaat, op elk moment
- Veilig werken
- Samenwerken in documenten.

Met de overgang naar de digitale werkomgeving is Espria beter in staat om innovaties en vernieuwingen aan te kunnen. In 2023 lag de focus op het technisch organiseren van de overgang naar de digitale werkomgeving. Vanaf 2024 ligt die op het verbeteren van de kennis en vaardigheden van medewerkers in het gebruik van deze nieuwe werkomgeving. Zoals het benutten van de talloze mogelijkheden die deze werkomgeving biedt om processen, efficiëntie en werkplezier te optimaliseren.

Een nieuw intranet

Espria werkt verder aan het verbeteren van de werkomgeving. Het intranet was technisch aan vernieuwing toe. In 2023 is onder gebruikers onderzoek gedaan om de beste keuze te maken, waarbij zowel gebruiksvriendelijkheid, het kostenaspect als ook de toekomstige verwachte ontwikkelingen als belangrijke factoren zijn meegenomen. De keuze voor een nieuw intranet qua leverancier is gemaakt. In de eerste helft van 2024 nemen we dit in gebruik.

Spraaktechnologie

Vanuit het programma Fijn werken bij Espria, gericht op administratieve lastenvermindering, is een gezamenlijke oriëntatie gestart op spraak gestuurd rapporteren. Vanaf medio 2023 maakt de leverancier van het binnen Espria meest gebruikte elektronische cliëntdossier (ECD) (ONS) het mogelijk om spraak gestuurd te rapporteren. Eind 2023 is een selectietraject gestart voor de leverancier van de achterliggende spraakherkenningstechnologie en is begonnen met de voorbereidingen voor een pilot in 2024.



A photograph of four hands of different skin tones stacked on top of each other in a fist-like grip, symbolizing unity and teamwork. The background is a blurred outdoor scene with green foliage.

4



Een duurzame bedrijfsvoering

4 Een duurzame bedrijfsvoering

Gezonde bedrijfsvoering Samen gaan voor resultaat!

Een financieel gezonde organisatie is noodzaak om te blijven investeren in cliënten, medewerkers, technologie en toekomstbestendig woon- en behandel aanbod.

Vanuit het bieden van passende zorg zetten we in op het verbeteren van zorg ondersteunende werkprocessen. We zetten in op het verminderen van complexiteit en bevorderen standaardisatie. Terug naar de eenvoud om die processen samen te organiseren op Espria niveau.

De focus ligt op het bundelen van kennis, expertise en investeringen bij de ondersteunende diensten. Daarbij hoort het verlagen van de kosten van die ondersteunende diensten. Met als doel slimme en effectieve bedrijfsvoering te bieden met een meerwaarde voor de kwaliteit en ondersteuning van de zorg voor de cliënt. Uitgangspunt is: We doen het samen, tenzij. Daarbij denken we niet vanuit een organisatie maar vanuit slim organiseren van Espria brede processen.



**Samen gaan
voor resultaat**

De derde pijler uit het jaarplan is die van gezonde bedrijfsvoering met als bijbehorend programma Samen gaan voor resultaat.

De organisatie Espria vormt de voedingsbodem en het fundament van het concern en de onderliggende (zorg-) organisaties. Gezien de transitie van zorg en de uitdagingen op de arbeidsmarkt, moet dit een stevig fundament zijn, waarmee we de zorg in beweging brengen en medewerkers vakinhoudelijk groeien. Wij geloven in de kracht van samen.

Om goede en betaalbare zorg aan cliënten te bieden, moeten we binnen Espria kunnen bouwen op een efficiënt en geolied bedrijfsvoeringproces. Een duurzame ofwel gezonde bedrijfsvoering is de basis voor de andere twee pijlers. Daarbij moeten we ook streven naar een financieel 'huis op orde' waarmee we eventuele schokken te allen tijde kunnen opvangen. Tegelijkertijd hebben we dit rendement nodig om noodzakelijke innovaties en andere investeringen te doen die noodzakelijk zijn om de transitie op langere termijn te realiseren. Andere belangrijke onderdelen van een



duurzame bedrijfsvoering zijn onder meer het sturen op risico's, de zorgverkoop, het verduurzamen van het vastgoed en MVO en een goede communicatie.

Onderstaand het overzicht van de belangrijkste thema's en onderdelen als het gaat om een efficiënte en duurzame bedrijfsvoering in 2022.

4.1 Financiële ontwikkeling 2023

Het verslagjaar 2023 is voor het Espria concern geëindigd met een verlies van € 18,3 miljoen, ten opzichte van een verlies van € 23,3 miljoen in 2022. Dit komt neer op een rendement van -2,2% (2022: -2,9%). De opbrengsten ad € 833 miljoen zijn met 4,1% gestegen ten opzichte van 2022 (€ 800 miljoen), voornamelijk door jaarlijkse indexatie van de tarieven.

De oorzaken die tot dit verlies leiden vormen al langere tijd een probleem voor Espria. In brede zin hebben we in heel Nederland te maken met een groeiende krapte op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd een stijgende en complexere zorgvraag als gevolg van de vergrijzing. Specifiek voor Espria geldt daarbij dat we ten aanzien van de opbrengsten in meerdere regio's en segmenten een tegenvallende instroom van cliënten zien. In sommige gevallen wordt deze veroorzaakt door een mismatch tussen een passende vraag en het zorgaanbod. In een aantal gevallen kunnen we niet meer cliënten bedienen door onvoldoende beschikbaarheid van personeel.

Het verzuimcijfer is daarbij weliswaar Espria breed gedaald naar 8,8%, maar we zitten nog altijd boven het marktgemiddelde van 7,75%. De personeelskosten zijn ook relatief gezien afgenomen (81,1% versus 81,7% in 2022), maar nog altijd neemt de inzet van externe medewerkers (PNIL) zowel in absolute als relatieve zin

toe. In 2023 zijn de PNIL-kosten gestegen tot 10,57% van de totale personeelskosten.

Daarnaast is het algehele kostenniveau in de afgelopen jaren fors gestegen, voornamelijk door inflatie en loonkostenstijgingen. Deze stijgingen zijn niet altijd voorzienbaar geweest en slechts deels gecompenseerd door hogere tarieven. In 2023 was er bijvoorbeeld sprake van een tussentijdse cao-loonstijging binnen alle sectoren met een omvang van € 11,7 miljoen.

Ondanks alle inspanningen is het ons nog niet gelukt om het kostenniveau goed aan te laten sluiten aan het opbrengstenniveau. Het in 2023 ingezette programma rendementsverbetering heeft daarbij tot onvoldoende resultaat geleid. Een belangrijk thema is daarbij de nog te beperkte executiekracht binnen Espria. De in de geconsolideerde jaarrekening Espria verantwoorde zorgorganisaties hebben daarbij ieder hun eigen achtergrond en financiële uitgangspunten. In het bijzonder valt de resultaatontwikkeling bij onderstaande zorgorganisaties op:

- Bij De Trans is het verlies met € 4,3 miljoen (rendement: -5,6%) het grootst. Ondanks dat het verlies ten opzichte van 2022 is gehalveerd, zijn de ratio's verder verslechterd en is De Trans afhankelijk van derden voor de continuering van de zorg.
- Ook bij Icare VVT halveert het verlies in 2023. Omdat de uitvoering van het shared service center (SSC) bij Icare is ondergebracht, lopen de resultaten van het SSC via het exploitatieresultaat van Icare. In 2022 en 2023 zijn in het kader van de uitrol digitale werkplekomgeving en SD-WAN de hiermee corresponderende projectkosten via Icare verantwoord.
- GGZ Drenthe realiseert een verlies van € 3,4 miljoen in 2023 (rendement: -1,9%). Ten opzichte van 2022 zijn met name achterblijvende productie, beperkte beschikbaarheid van eigen personeel, gestegen kosten PNIL en overige (gebouw gebonden) kosten aanleiding voor de resultaatteerugval.



- Het resultaat van Zorggroep Meander is € 1,9 miljoen negatief (rendement: -2,4%), na een eerder verlies in 2022 van € 1,2 miljoen. Dit leidt ertoe dat meerdere balansratio's onder de normwaarden zakken.
- Bij Evean lijkt het resultaat enkelvoudig verbeterd ten opzichte van vorig jaar, maar de terugneming van een eerdere bijzondere waardevermindering van financiële vaste activa geeft een vertekend beeld.
- Icare JGZ heeft een resultaat van € 0,1 miljoen gerealiseerd en is daarmee de enige zorgorganisatie binnen de consolidatie die het verslagjaar met een positief resultaat afsluit. De overige zorgorganisaties realiseren een verlies over 2023.

Gezien het verlies realiseren zowel GGZ Drenthe als Icare haar convenant met de financiers, beiden gebaseerd op EBITDA, niet in 2023. Bij de ABN Amro Bank respectievelijk ING Bank zijn hiervoor waivers verkregen voor het boekjaar 2023.

Het totale banksaldo per eind december 2023 bedroeg € 123 miljoen (eind december 2022: € 129,7 miljoen) en is hiermee constant gebleven. Espria heeft als beleid slechts gebruik te maken van financiële instrumenten als hiermee een materieel risico op een passende wijze wordt beperkt. Op dit moment wordt geen gebruik gemaakt van derivaten en uit dien hoofde worden dan ook geen financiële risico's gelopen.

Ontwikkeling belangrijkste ratio's

	2023	2022
Opbrengsten	€ 833 miljoen	€ 800 miljoen
Resultaat	- € 18,3 miljoen	- € 23,3 miljoen
Rendement (resultaat / totale opbrengsten)	- 2,2%	- 2,9%
Budgetratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	20,2%	23,3%
Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / totaal vermogen)	37,2%	37,9%
Liquiditeitsratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,4	1,5
Interest coverage ratio (bedrijfsresultaat / netto-rentelast)	- 4,0	- 3,9
DSCR	0,4	0,2

4.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Espria is gericht op maatschappelijke meerwaarde. Wij bieden zorg met oog voor de mens, het milieu en de maatschappij. We streven er naar dat deze impact zo positief mogelijk is. Een balans tussen mens en milieu die toekomstbestendig is. Dat is onze definitie van duurzaamheid. MVO is voor medewerkers en cliënten steeds belangrijker geworden. Een actief duurzame organisatie leidt tot gedreven en betrokken medewerkers en draagt bij aan de maatschappij van morgen.

4.2.1 Green Deal Duurzame Zorg 3.0

Espria heeft zich verbonden aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Met als doel het versnellen van duurzame zorg te bereiken. De Green Deal kent vijf thema's:

1. Actievere inzet op gezondheidsbevordering.
2. Vergroten van kennis & bewustwording, duurzaamheid in de curricula van zorgonderwijs.
3. Verlagen van CO₂- uitstoot, met als doel 30% CO₂- reductie in 2026.
4. Verminderen van primair grondstoffengebruik, het doel is 25% minder restafval in 2026.
5. Terugbrengen van de milieubelasting door medicatie(gebruik).

4.2.2 Ontwikkelingen MVO

De Europese Unie heeft de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in april 2021 geïntroduceerd. De CSRD zal de transparantie over duurzaamheid vergroten en vraagt om te rapporteren over de impact van onze activiteiten op mens en milieu. De voorgestelde CSRD zal mogelijk vanaf boekjaar 2025 (rapport te publiceren in 2026) van toepassing zijn voor Espria. Espria volgt de ontwikkelingen in de branches en werkt samen met brancheorganisaties aan voorbereidende activiteiten.

Verduurzamen Vastgoed

Door diverse verduurzamingsmaatregelen, o.a. toepassen ledverlichting, vervangen enkel glas, plaatsen zonnepanelen, plaatsen zonneboilers en isolatie daken, zijn inmiddels aanzienlijke besparingen gerealiseerd op het jaarlijkse gas- en elektraverbruik. De afdeling vastgoed heeft in het kader van de DUMAVA subsidie, verbouwprojecten ingediend bij Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Espria heeft een bedrag van € 906.444 aan subsidie toegekend gekregen om te investeren in verdere verduurzamingsmaatregelen.

4.3 Zorg en Wonen

De landelijke beleidsrichting om relatief minder intramurale woonvoorzieningen te creëren zou moeten leiden tot meer geschikte zelfstandige woningen voor zorgvragers. Het is duidelijk dat deze woningen in een te beperkte mate gerealiseerd worden, zoals in elk segment van de woningmarkt. Het betekent echter wel dat de zorgzwaarte toeneemt van de groep die wel intramuraal gehuisvest mag worden. Binnen Espria wordt hier in de huisvestingsplannen tweeledig op voorgesorteerd. Enerzijds maken we bestaande zorghuisvesting geschikt voor zwaardere zorg en anderzijds zorgen we voor een betere aansluiting van de intramurale voorzieningen op de omgeving en in de omgeving gesitueerde seniorencomplexen.

De toegenomen zorgzwaarte en de beperkte beschikbaarheid van personeel heeft binnen Espria ook geleid tot onderzoek naar meer clustering van zorgaanbod. De eerste bewegingen in de vastgoedportefeuille vanuit deze constatering zijn in ontwikkeling.

De centrale positie van de vastgoed gerelateerde activiteiten binnen Espria heeft het afgelopen jaar haar nut bewezen. Vooral op het vlak van kennisdeling en strategische ondersteuning zijn grote stappen gezet. De complexe vraagstukken omtrent

verduurzaming van vastgoed zijn gezamenlijk opgepakt en hebben nu al tot forse reductie van CO₂-uitstoot geleid en tot interessante duurzaamheidsoplossingen en bijbehorende subsidies.

De kracht van Espria als relatief grote zorgaanbieder heeft ook zijn effect op de aantrekkelijkheid voor aanbieders van zorgvastgoed en van ontwikkelaars van woningen. Naast deze aanbodkant van de vastgoedmarkt heeft Espria ook als ontwikkelaar een betere positie. Het standaardiseren van een functioneel en technisch programma van eisen gaat leiden tot snellere en efficiëntere ontwerpprocessen en tot professionalisering van Espria als speler op de vastgoedmarkt.



4.4 Belangenbehartiging vanuit Espria

Externe profilering Espria

Vanuit het behartigen van de belangen van alle bij Espria aangesloten zorgorganisaties hebben we ons als doel gesteld Espria meer extern te profileren en positioneren. Daartoe hebben we aantal werkbezoeken georganiseerd, onder meer met de Minister van VWS, Actiz, Zorg Instituut Nederland en Zorgverzekeraars Nederland. De bezoeken hebben als doel om zowel naar externe partners als ook interne collega's te laten zien waar we mee bezig zijn, waar we trots op zijn en waar we aandacht voor vragen om de zorg toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar te houden. Door onze gezamenlijke resultaten met trots zichtbaar te maken en uit te dragen hebben we als doel (zowel landelijk als regionaal) het beleid te beïnvloeden.

Daarnaast hebben we vanuit Espria bijgedragen aan regiobeelden en regioplannen en zijn we betrokken bij verschillende IZA aanvragen, waarvan er inmiddels een aantal definitieve goedkeuring hebben ontvangen. Dat doen we in samenwerking met onze regionale zorgnetwerkpartner en met externe financiering via het IZA (zie hiervoor ook H5).

Zilveren Kruis is een dominante zorgverzekeraar in het werkgebied van de Espria zorgorganisaties. We hebben een brede samenwerking op het terrein van schadeverzekeringen, vastgoed, duurzaamheid tot zorginkoop. In 2023 is gestart met het vormgeven van een strategische samenwerking met Zilveren Kruis met een focus op Werkplezier, Inkoop en Lobby (WIL). Een team van Zilveren Kruis heeft in november Evean en Icare bezocht om inzicht te krijgen in het werk van de wijkverpleging. Hieruit zijn een aantal potentiële verbeteringen gesignaleerd, waarvan er enkele als gezamenlijke vraagstukken worden opgepakt.



4.5 Espria Communicatie

4.5.1 Merkstrategie

In 2023 is een corporate communicatieplan voor Espria geschreven aansluitend bij het Espria Jaarplan 2023 en 2024. Hierin staan de volgende doelstellingen geformuleerd:

Communicatiedoelen Espria 2024



Naamsbekendheid en impact van Espria vergroten als inventieve, samenwerkende zorgorganisaties zowel als zorgverleners als aantrekkelijke werkgever. Door te communiceren vanuit de visie van Espria en haar visie op de toekomst van zorg.



Ambities vanuit Jaarplan inzetten als kapstok voor interne en externe communicatie.



Focus voor externe communicatie ligt op belangenbehartiging en arbeidsmarktcommunicatie gekoppeld aan de merkwaarden van Espria.



Focus voor interne communicatie ligt op consistentie en congruente lijncommunicatie en medezeggenschapscommunicatie vanuit het jaarplan met gebruik van een gezamenlijke communicatiekalender en herkenbare communicatiemiddelen.



Focus bij interne communicatie op samenwerking en verbinding gericht op het binden van medewerkers. Hen ambassadeur maken van Espria. Leidinggevenden zijn belangrijke communicatiedoelgroep. Beide doelgroepen meenemen in urgentie van en begrip voor veranderingen die nodig zijn.

Er is in 2023 ingezet op het vergroten van de zichtbaarheid van Espria zowel intern als extern. Om Espria als merk meer bekendheid te geven bij collega's en het gevoel van samen te bevorderen is het Espria medewerkers magazine uitgegeven. Social media wordt nadrukkelijk ook ingezet voor belangenbehartiging en de website heeft zowel voor de interne als externe communicatie een prominenter rol gekregen. Voor de drie programma's liggen doelgroepgerichte participatie- en communicatieplannen, waarbij nadrukkelijk een rol gegeven wordt aan de inbreng van collega's in de drie programma's. Ook de rol van de leidinggevenden en de lijn communicatie krijgt in de communicatieplannen nadrukkelijk aandacht. In 2024 moet gezamenlijk uitvoering gegeven worden aan deze communicatieplannen.

De Experttafel communicatie met de communicatieadviseurs van de verschillende zorgorganisaties werkt nauwer samen op basis van een gezamenlijke communicatiekalender. Met de komst van het nieuwe intranet in 2024 en de focus op begrijpelijke communicatie met het Espria Jaarplan 2024 als basis wordt de communicatie consistent en congruent.

De zorgorganisaties zijn en blijven sterke merken en zichtbaar in hun regio, het voeren van meerdere merken blijft in tact. Het merk Espria is een 'endorsement' merk. Ook hier geldt samen, tenzij... zeker op het gebied van interne communicatie is samenwerking en vereenvoudiging al snel mogelijk. Op het gebied van externe communicatie moeten de merken elkaar gaan versterken en vanuit de visie van Espria een eenduidige communicatielijnen hanteren.

4.5.2 Het Espria Jaarplan 2024 als communicatiemiddel

Gezien de transformatie waar we gezamenlijk voor staan, is het van belang om de koers, strategie en doelen van pijlers en programma's uit het Espria Jaarplan 2024 zoveel mogelijk bij collega's en onze stakeholders bekend te maken. We hebben draagvlak en focus nodig

om die transformatie tot stand te brengen en daarbij is begrip van waarom, hoe en wat we met elkaar doen van belang.

Hiervoor zijn verschillende online en offline communicatiemiddelen ontwikkeld. Steeds opnieuw gebruiken we dit Espria Jaarplan om binnen alle organisaties duidelijk te maken waarom we inzetten op **digitalisering, vereenvoudiging en samenwerking**.



4.5.3 Website inzetten voor zowel interne als externe communicatie

De website van Espria is in 2023 aangevuld met een Nieuwsrubriek, de etalage is verder gevuld met goede voorbeelden, de Centrale Cliëntenraad (CCR) heeft een eigen pagina gekregen en er is een pagina transformatie gekomen met uitleg over de koers, het Jaarplan aangevuld met samenwerkingsvoorbeelden.

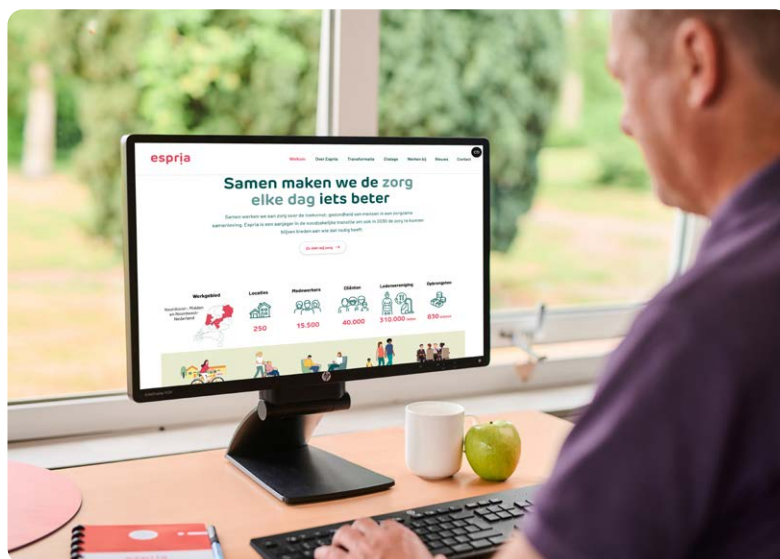
4.5.4 Nieuw intranet in een veranderend communicatielandschap

Het oude intranet is fors opgeruimd in 2023. In 2024 implementeren we een nieuw sociaal intranet. Na een onderzoek onder collega's is helder geworden hoe zij het intranet nu gebruiken en wat zij wensen. De volledige implementatie van De Nieuwe Werkomgeving (DWO/Office 365) en nieuwe mogelijkheden in het totale ICT applicatie landschap maakt dat we goede communicatieafspraken moeten maken over welke informatie collega's waar vinden, zoveel

mogelijk passend bij hun wensen. Dat er een haal- en brengplicht is voor informatie in de huidige tijd, maar dat die informatie dan wel toegankelijk en goed vindbaar moet zijn. Dat nieuwe intranet moet in 2024 daar een voor medewerkers waardevolle bijdrage aan gaan leveren. Ook hier geldt; **samenwerking, vereenvoudiging en digitalisering**.

4.5.5 Nieuwsbrief Beter door samen en Online bijeenkomsten Espria breed

De Espria brede Nieuwsbrief Beter door samen die wordt verstuurd voorafgaand aan de online bijeenkomsten die Espria breed en per (zorg-) organisatie worden georganiseerd is op een aantal punten vernieuwd. De online bijeenkomsten geven collega's inzicht in de jaarplannen en de voortgang van de programma's. Er is de mogelijkheid deze online bijeenkomsten laagdrempelig bij te wonen of terug te kijken en vragen te stellen aan Raad van Bestuur en directie. Dit alles om participatie van collega's te bevorderen door hen zo goed mogelijk te informeren.



4.6 Subsidies

Subsidies worden een steeds belangrijker financieringsbron voor Espria. Hier liggen ook voor de komende jaren veel kansen, omdat de verwachting is dat er meer subsidiemiddelen voor de zorg beschikbaar komen. Het werven van subsidies en ook fondsen was daarom een belangrijk speerpunt in 2023. Eerder werd al geconstateerd dat binnen Espria subsidiemogelijkheden nog niet optimaal werden benut; er is geen goed overzicht van lopende subsidies, geen goed zicht op beschikbare en kansrijke subsidies en onduidelijkheid over het aanvraag- en verantwoordingsproces. Een belangrijke stap die in 2023 is gezet is de start van een ervaren centrale Coördinator Subsidies in augustus. Deze heeft als opdracht een Subsidie coördinatiepunt op te zetten binnen Espria en de subsidieprocessen beter te organiseren in samenwerking met de



zorgorganisaties. Zowel voor het aanvragen van nieuwe subsidies, alsook voor het uitvoeren en verantwoorden van subsidieprojecten. Ook het creëren van meer samenhang en samenwerking hierin tussen de zorgorganisaties is een belangrijk aandachtspunt. Eind van het jaar is een plan van aanpak opgeleverd dat in 2024 verder zal worden uitgerold.

Er wordt door Espria gebruik gemaakt van diverse soorten subsidies met ook verschillende financiers. De belangrijkste subsidies die in 2023 werden toegekend zijn subsidies voor het opleiden en ontwikkelen van de medewerkers, zoals het Sectorplan Plus, Praktijkleren en Stagefonds. Hiervan wordt veel gebruik gemaakt door de zorgorganisaties, enkele miljoenen euro's. Ook is een omvangrijke MDIEU-subsidie aangevraagd van € 1,3 miljoen, gericht op het duurzaam inzetbaar houden van de medewerkers. Een tweede categorie zijn subsidies die zijn toegekend gericht op zorginnovatie en transformatie. Het meest omvangrijk hiervan zijn de toegekende bijdragen uit het IZA Fonds Wijkverpleging voor de drie VVT-organisaties binnen Espria, in totaal zo'n € 3 miljoen. Een derde categorie zijn subsidies gericht op duurzaamheid. Vanuit DUMAVA is in 2023 ruim € 900.000 toegekend voor het verduurzamen van vastgoed.

4.7 Risicomanagement

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement van Espria als geheel. Voor de inrichting van risicomanagement wordt het 'three lines model' gehanteerd. De (zorg-) organisaties zijn verantwoordelijk voor de executie van de strategie en het risicomanagement ('eerste lijn'). Business Control en functionele disciplines zoals bijvoorbeeld informatiebeveiliging en kwaliteit ondersteunen de bedrijfsonderdelen vanuit de 'tweede lijn'. De Internal Auditfunctie ('derde lijn') toetst onafhankelijk en rapporteert de resultaten aan de RvB en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen (RvC).

Als zorgorganisaties hebben we te maken met een sterk veranderende en soms ook minder voorspelbare omgeving. Onze rol als maatschappelijke organisatie verandert hierdoor. Deze veranderingen staan niet vast en worden beïnvloed door nog onbekende maatschappelijke en economische ontwikkelingen en politieke besluitvorming.

Binnen Espria wordt een planning-en-control cyclus gehanteerd voor het beheersen en bewaken van onze doelstellingen en het waar nodig bijsturen om deze te realiseren. De planning-en-control cyclus is gebaseerd op het jaarplan en de begroting. Maandelijks wordt door de directies van de zorgorganisaties van Espria gerapporteerd over (voornamelijk) financiële prestaties en over kwaliteitsindicatoren zoals verzuim, in- en uitstroom, incidenten, klanttevredenheid en klachten.

Daarnaast wordt iedere vier maanden gerapporteerd over kwalitatieve prestaties, waaronder de risico's en onzekerheden waar de zorgorganisaties mee te maken hebben. De Raad van Bestuur en de directies voeren daarmee structureel het gesprek over risico's en onzekerheden. Directies worden aangespoord het gesprek hierover ook te voeren binnen de eigen onderdelen en risico's niet alleen te benoemen maar ook in te schatten op basis van verwachte kansen en impact. Op deze wijze wordt actief het gesprek gevoerd hoe deze risico's kunnen worden voorkomen, of hoe tijdig hierop kan worden geanticipeerd en waar mogelijk kan worden bijgestuurd.

Hierna zal worden ingegaan op de grootste risico's en kansen die binnen Espria worden onderkend en wat wij als organisatie doen om de risico's te mitigeren en de kansen te verzilveren.

4.7.1 Financieel

De negatieve resultaatontwikkeling is een groot en complex risico voor Espria. Na twee jaren met Corona compensatie en vervolgens twee jaren van flinke verliezen staat Espria voor de opgave om het resultaat te herstellen in 2024. Zie hiervoor ook de



toekomstparagraaf onder 5.1. De gewenste resultaatombuiging wordt bemoeilijkt door de verwachting dat de komende jaren de zorguitgaven fors zullen blijven stijgen met hier tegenover stabiel blijvende opbrengsten. Dit leidt tot een financiële disbalans, dit geldt niet alleen voor Espria: de houdbaarheid van de zorg in heel Nederland staat ernstig onder druk. Landelijk worden de mogelijkheden onderzocht om wijzigingen in het stelsel door te voeren om de zorg in de toekomst betaalbaar te houden, dit zal gevolgen hebben voor de financiering van zorgorganisaties. Verder is de verwachting dat de financiering van de huisvesting voor intramurale zorg wordt heroverwogen. In de afgelopen jaren is de opbrengst uit het vastgoed veelal hoger geweest dan de werkelijke huisvestingskosten. De 'meeropbrengsten' zijn ingezet voor de directe zorg, die juist vaak enkelvoudig een dekkingstekort kent. We zien echter ook de noodzaak om juist te investeren in zaken als digitalisering en verduurzaming van ons vastgoed. De resultaatombuiging moet vorm krijgen via het programma Samen gaan voor Resultaat, welke eind 2023 van start is gegaan.

4.7.2 De zorgkloof

Toenemende zorgvraag

De houdbaarheid van de zorg staat in toenemende mate onder druk. Zo is er sprake van een toename van het aantal chronisch zieken. Hierbij spelen leefstijlfactoren, zoals overgewicht en roken, een belangrijke rol. Naast medisch-somatische oorzaken zijn problemen in psychosociaal opzicht vaak aanleiding voor een hulpvraag. Zo zijn onder andere eenzaamheid, schuldenproblematiek en verslaving een steeds nijpender probleem geworden. Dit alles leidt tot een stijging van de vraag naar zorg.

Krapte arbeidsmarkt

Tegenover deze stijgende zorgvraag staat een steeds krapper wordende arbeidsmarkt. Deze krapte is volop merkbaar binnen de organisatie en zorgt ervoor dat de continuïteit van zorg in het

gedrang komt. Vacatures zijn moeilijk in te vullen. We zijn nog steeds erg afhankelijk van de inzet van zzp'ers en andere externe inhuur om onze roosters rond te krijgen. De vraag naar zorg zal de komende decennia sneller stijgen dan de ontwikkeling van de beroepsbevolking en dan de economische groei kan bijhouden. De komende jaren zal dit probleem fors toenemen. Maar ook de afgelopen jaren hebben we gemerkt dat de zorg niet altijd kan worden geleverd door het tekort aan medewerkers, resulterend in minder zorguren in de extramurale zorg en een lagere intramurale bezetting. Dit werd versterkt door het hoge ziekteverzuim, hierdoor wordt de druk op de overige medewerkers nog hoger.

Ontwikkelingen PNIL

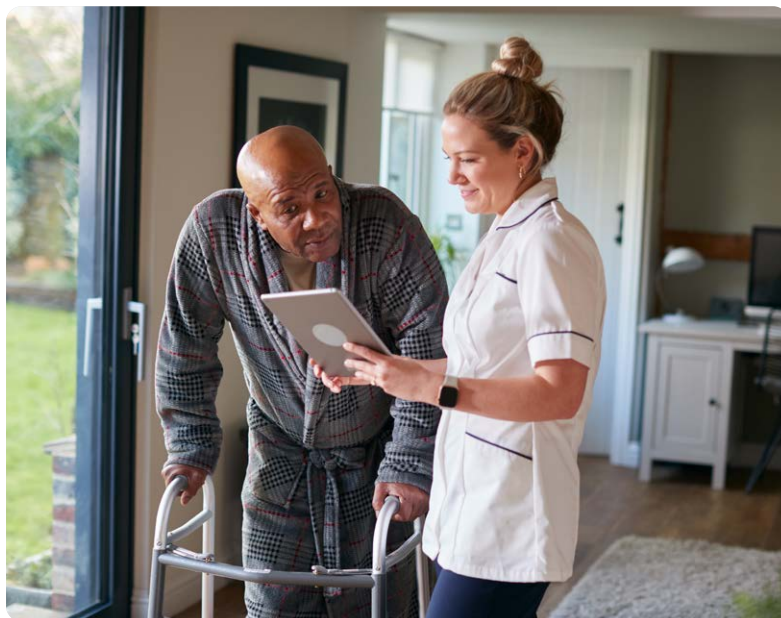
Naast het toenemend aantal vacatures blijft het ook nog steeds moeilijk om zzp'ers en uitzendkrachten aan te trekken om daarmee de continuïteit van zorg te waarborgen. Tegelijkertijd zijn in de afgelopen jaren de kosten voor inzet van personeel-niet-in-loondienst hard opgelopen. Verzuim en schaarste van zorgpersoneel zal er ook in de komende jaren niet toe leiden dat inzet van personeel-niet-in-loondienst snel minder wordt. Tegelijk willen we de medewerker in loondienst juist waarderen en willen we voorkomen dat deze de stap zet naar ZZP'er, uitzendkracht of gedetacheerde. De schaarste op de arbeidsmarkt is niet alleen in de directe zorg merkbaar. Ook voor ondersteunende functies is het in toenemende mate lastig om gekwalificeerde mensen aan te trekken. De steeds hoger wordende druk op de zorg leidt er bovendien ook toe dat het steeds moeilijker is om medewerkers ruimte te bieden om te participeren in gezamenlijke projecten en programma's. De vraag is hoe we de komende jaren de kwaliteit, toegankelijkheid en de betaalbaarheid van de zorg kunnen borgen. Dat is wat ons dagelijks bezighoudt.

We blijven volop doorgaan met de transitie om bovengenoemde risico's te mitigeren. Zowel aan de kant van het werven en behouden van medewerkers door het positioneren van de medewerker op

één als aan de kant van de ontwikkeling van de zorg, onder meer met de inzet van zorgtechnologie en de inzet van informele zorg en familieparticipatie. Ook proberen we de inzet van PNIL waar mogelijk te beperken door te investeren in behoud en versterken van het werkplezier van medewerkers. Voornoemde krijgt vorm in het programma Werkplezier werkt! Zoals eerder beschreven wordt hier de komende jaren gewerkt aan het verhogen van het werkplezier, aan de hand van de thema's Vitaliteit, Bevlogenheid, Talentmanagement en Werkinrichting. Daarnaast wordt ingezet op transformatie van de zorg via het programma 30% anders.

4.7.3 Adaptie van zorgtechnologie

We zien veel kansen op het gebied van digitalisering en ontwikkeling van zorgtechnologie. Een risico is dat de ontwikkelingen van nieuwe technologieën sneller gaat dan de implementatie van



deze technologieën. We zien dat (zorg-) medewerkers onder andere door hoge werkdruk minder tijd beschikbaar hebben voor nieuwe innovaties. We kunnen steeds meer zorg op afstand bieden en zorgtechnologie dient cliënten en medewerkers juist te ondersteunen. Als dat onvoldoende wordt ervaren bestaat het risico dat dergelijke innovaties juist weerstand oproepen. Goede communicatie en opleiding zijn van groot belang om de adaptie van zorgtechnologie te vergroten, hier hebben we continu aandacht voor.

4.7.4 Duurzaamheidseisen

Ook vanuit de ontwikkelingen op het gebied van milieu zien we een aantal risico's. Het meest tastbare, directe risico is niet op tijd voldoen aan nieuwe wetgeving. De klimaatcrisis heeft in de afgelopen jaren al voor veel veranderingen in wetgeving gezorgd. Dat betekent meer wetgeving in plaats van vrijblijvende akkoorden en hogere ambities (zie bijvoorbeeld de bijstelling van de doelstelling ten aanzien van CO₂-uitstoot in 2030). Daarnaast zien we verschillende maatregelen op het gebied van vastgoed op ons afkomen. Ook op het gebied van rapportage en verantwoording zullen de komende jaren richtlijnen worden aangescherpt. Tegelijk bieden deze ontwikkelingen ook kansen, voor verrassende samenwerkingen, voor het aantrekken van subsidies en voor (snellere) verduurzaming. Met de steeds duurder wordende bouwmaterialen en energie- en gasprijzen is het steeds voordeliger om circulair en energieneutraal te zijn als organisatie. Tevens heeft Espria zich verbonden aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, met als doel het versnellen van duurzame zorg te bereiken.

4.7.5 Integriteit en fraude

Integriteit

Als Espria vinden wij het van belang dat onze cliënten/patiënten, hun naasten en onze medewerkers en vrijwilligers op ons kunnen



vertrouwen. Zeker omdat cliënten en hun naasten in veel opzichten afhankelijk zijn van ons. Ook heeft de manier waarop wij onderling met elkaar omgaan grote effecten op het werkplezier en de gevoelde collegialiteit. Het is daarom van belang dat we integer handelen. Onder integer handelen verstaan we dat we in ons functioneren eerlijk en betrouwbaar zijn en we onze cliënt, hun naasten en onze collega's correct behandelen en respectvol bejegenen. Om dit te bereiken is een open en veilige (team-) cultuur van groot belang waarin we samen durven te bespreken waar grenzen liggen en hoe te handelen bij integriteitsdilemma's. Binnen Espria zijn er diverse documenten beschikbaar op het gebied van integriteit die handvaten bieden, zoals het integriteitsbeleid, de gedragscode en de klokkenluiderregeling.

Grensoverschrijdend gedrag

Een risico waar we in 2023 mee te maken hebben gekregen is grensoverschrijdend gedrag. In 2023 zijn drie meldingen gedaan. Deze zijn conform de klachtenregeling medewerkers Espria behandeld. Toch zijn we bezorgd dat er ook bij Espria in bepaalde mate ongewenst gedrag plaatsvindt, omdat we nu eenmaal een afspiegeling van de maatschappij zijn. In de zorg kunnen zich in de onderlinge omgang tussen collega's op de werkvloer of tussen werknemers en cliënten, naar de aard der zaak risicovolle situaties voordoen, onder meer als gevolg van een verschil in (gepercipieerde) macht.

Intern hebben we in verschillende berichten benadrukt dat we binnen Espria grensoverschrijdend gedrag niet accepteren. We hebben daarbij aangegeven dat het onderwerp organisatiebreed gezien op sommige plaatsen nog onderbelicht is. Enkele aanvullende initiatieven zijn uitgerold, waarbij de nadruk heeft gelegen op het stimuleren van het bewustzijn ('awareness') en het stimuleren van het goede gesprek door het bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag ('speak up' via de op internet gepubliceerde klachtenregeling medewerkers).

Fraude

Naast integriteit is er continu aandacht voor het thema fraude. Fraude is een alledaags verschijnsel, ook bij zorgorganisaties zoals Espria. Wij zien fraude als een bedrijfsrisico hetgeen schade voor onze organisatie met zich mee kan brengen. Niet alleen in financiële zin, maar ook in de vorm van reputatie- en imagoschade. Ter voorkoming van fraudes heeft Espria een fraudebeleid. Dit beleid is onlosmakelijk verbonden met het integriteitsbeleid en heeft als doel om de frauderisico's (preventief) te beheersen. De directies van de (zorg-) organisaties, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn primair verantwoordelijk voor de preventie en detectie van fraude. Het fraudebeleid draagt bij aan het voldoen aan deze verantwoordelijkheid. Onderdeel van het fraudebeleid is het frauderesponsplan. Hierin is beschreven hoe te handelen bij een vermoeden van fraude. Tevens is een overkoepelende frauderisicoanalyse onderdeel van het fraudebeleid. Doel van deze frauderisicoanalyse is om het fraudebewustzijn binnen de organisatie te vergroten en inzicht te hebben in de mate waarin de frauderisico's worden beheerst. Overall beeld is dat er geen sprake is van verhoogde frauderisico's binnen Espria. Over 2023 zijn er 7 fraudecasussen geweest tegen 5 in 2022. De casussen hebben allemaal een zeer geringe financiële impact en zijn conform de interne procedures afgewikkeld, waarbij er extra aandacht is geweest voor moreel beraad en leer- en verbeteracties.

4.7.6 Cybersecurity

We zien een toename in het aantal dreigingen op het gebied van cybersecurity. Daarbij worden ook zorgorganisaties niet ontzien. Espria heeft zich onder meer ten doel gesteld om voor cliënten, medewerkers en andere betrokkenen een veilige en betrouwbare organisatie te zijn als het gaat om persoonsgegevens. We hebben ook aanzienlijke vooruitgang geboekt in het versterken van de risicomaatregelen tegen cybersecurity. Hoewel de organisatie van privacy en informatiebeveiliging decentraal georganiseerd is, wordt er binnen Espria steeds meer centraal samengewerkt op deze

gebieden. Zo kunnen de medewerkers zich nu via nieuwe multifactor methoden veiliger en prettiger aanmelden op hun werkplek, wat de kans op digitale inbraak sterk vermindert. We hebben ook verbeterde systemen voor het detecteren van cyberdreigingen binnen onze infrastructuur geïmplementeerd, in nauwe samenwerking met een gerespecteerde externe partij. Dit initiatief wordt voortdurend verder ontwikkeld. In de nabije toekomst zullen we ons richten op het verder verhogen van de weerbaarheid van onze nieuwe Digitale Werkomgeving, gebaseerd op de resultaten van penetratietests en andere beoordelingen.

4.7.7 Privacy en informatiebeveiliging

Espria heeft zich onder meer ten doel gesteld om voor cliënten, medewerkers en andere betrokkenen een veilige en betrouwbare organisatie te zijn als het gaat om persoonsgegevens. Vanuit de Espria-onderdelen worden diverse werkzaamheden verricht om aan deze doelstelling bij te dragen. Hoewel de organisatie van privacy en



informatiebeveiliging decentraal georganiseerd is, wordt er binnen Espria steeds meer centraal samengewerkt op deze gebieden.

Hierbij kan gedacht worden aan:

- **Espria-beleid.** Inmiddels is voor veel onderwerpen centraal beleid vastgesteld (in plaats van diverse verschillende beleidsdocumenten bij de afzonderlijke onderdelen);
- **Tool.** Er is een tool aangeschaft om Espriabreed onze ISMS en andere relevante zaken, zoals verwerkingsregisters, in bij te houden;
- **Communicatie/ bewustwording.** Hierin wordt steeds meer samen (centraal) opgetrokken.
- **Centrale werkgroepen.** Er zijn diverse werkgroepen opgericht die Espriabreed bezig zijn met belangrijke thema's en ontwikkelingen.

We zien veel voordelen bij deze centrale aanpak en zijn daarom ook gestart met een professionaliseringstraject Privacy en Informatiebeveiliging waarin we verkennen hoe de (organisatie van de) samenwerking nog beter kan.

Bij een grote organisatie als de onze, waar met veel verschillende systemen en applicaties gewerkt wordt waarin op dagelijkse basis veel persoonsgegevens door onze medewerkers verwerkt worden, hebben we ook regelmatig te maken met informatiebeveiligingsincidenten. Deze incidenten worden gemeld in onze interne meldbank. Hierin wordt ook de afhandeling bijgehouden. Bij elk incident wordt beoordeeld welke maatregelen genomen kunnen worden om deze op te lossen en om deze in het vervolg te voorkomen. De opvolging van deze maatregelen wordt gemonitord. In 2023 zijn er voor heel Espria 158 beveiligingsincidenten geregistreerd, waarvan 84 datalekken. Bij 27 van deze datalekken is een melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers incidenten melden en wijzen hen er ook regelmatig op om dat te doen.



5



Toekomstparagraaf Espria



5 Toekomstparagraaf Espria

We leven, werken en zorgen in de verandering van een tijdperk. In de toekomst moeten we met minder zorgprofessionals meer mensen zorg bieden. Die verandering van een tijdperk maakt transformatie noodzakelijk.

Om de zorg naar de toekomst toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar te houden is het belangrijk om de transformatie van Espria langs twee sporen te laten lopen:

- voor de korte termijn bevestigt de negatieve resultaatontwikkeling de noodzaak om verbetermaatregelen te borgen, die resulteren in een duurzaam en gezond financieel rendement op korte en lange termijn;
- voor de middellange en langere termijn blijft onze doelstelling 'toegankelijke en betaalbare zorg 24/7 aan al onze doelgroepen' leidend. Dit betekent dat we zowel de zorg zelf als het voorkomen van zorg anders moeten gaan organiseren.

Verandering van tijdperk

Fundamentele veranderingen

"We leven niet in een tijdperk van veranderingen, maar in een verandering van tijdperk. Er is sprake van een verandering van tijdperk als de veranderingen fundamenteel van aard zijn, op vrijwel alle terreinen voorkomen en elkaar in eenzelfde richting versterken."

Afname
zorgprofessionals

Toename
complexiteit

Afname
geld

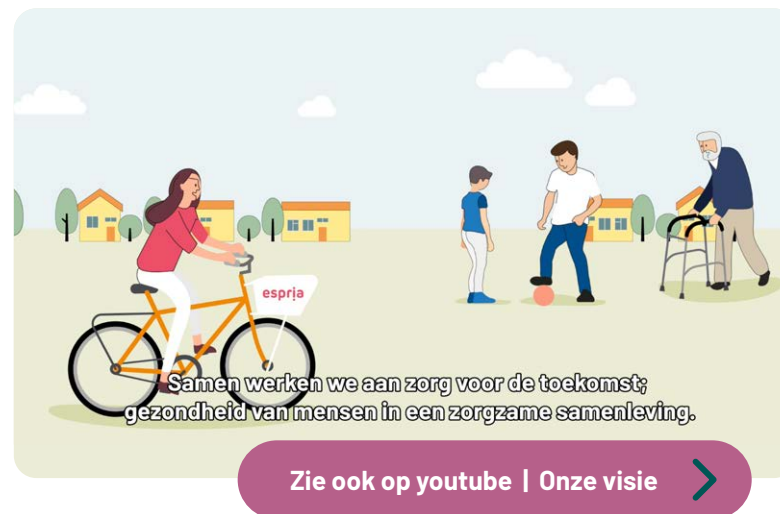
We gaan daarbij tijdig bijsturen en meer wendbaar en weerbaar worden als organisatie. We zetten in op optimale samenwerking tussen cliënten, medewerkers en andere belanghebbenden waarbij slim gebruik wordt gemaakt van innovatie, technologie en automatisering.

In deze verandering van tijdperk gaan we van denken in organisaties naar organiseren. We gaan op beide sporen anders denken en anders doen. Wat gaan we doen?

Financieel herstel

Na twee aansluitende jaren waarin sprake is van een fors verlies, staat Espria voor de opgave om het resultaat te herstellen in 2024. Dit moet vorm krijgen via het programma 'Samen gaan voor resultaat!', welke eind 2023 van start is gegaan. Het programma is gericht op korte termijn resultaat herstel door middel van meer samenwerken en standaardiseren, digitaliseren, automatiseren, vereenvoudiging van ondersteunende diensten en processen. Sturen op passende tarieven, het kritisch kijken naar rendement van teams en het laten aansluiten van formatie (zowel direct als indirect) bij normeringen. Met minder mensen in de overhead een hogere kwaliteit tegen lagere kosten realiseren. Daarnaast kijken we naar een toekomstbestendige exploitatie van de zorgorganisaties. Op het gebied van de dubbele vergrijzing (cliënten/patiënten maar ook medewerkers), samenwerking, financierbaarheid, automatisering, huisvesting en duurzaamheid liggen grote vraagstukken (zowel kansen als risico's) om te komen tot een bestendige exploitatie voor de toekomst. Beide trajecten worden parallel aan elkaar in 2024 uitgevoerd.

Daarbij is het voor Espria noodzakelijk dat de executiekracht verbeterd wordt. Onder meer door het verminderen van de administratieve lasten, het hanteren van kortere lijnen en het inbedden van een geharmoniseerde en procesgestuurde werkwijze.



We gaan terug naar de eenvoud!

We gaan complexiteit verminderen, naar meer uniformiteit en standaardisatie. We bundelen kennis, expertise en investeringen gericht op meerwaarde en kwaliteit van ondersteunende diensten aan de zorg. We gaan slimmer en efficiënter werken en verlagen de overhead met behoud of verbetering van kwaliteit. We passen onze strategie steeds aan waar de buitenwereld dat van ons vraagt en kijken voortdurend vooruit om dat tijdig te doen. Op dit moment geven wij hieraan teveel geld uit, in vergelijking met andere organisaties. Met behulp van het programma 'Samen gaan voor resultaat!' halen we de verspilling en versnippering uit onze manier van werken door de ondersteunende processen zoveel mogelijk samen te organiseren op Espria niveau.

Fusie Meander-Icare

Parallel aan de genoemde ontwikkelingen hebben de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van Espria het voorgenomen besluit genomen om Zorggroep Meander en Icare juridisch en organisatorisch te fuseren.



Uit onderzoek blijkt dat Zorggroep Meander en Icare elkaar versterken. Ze bieden dezelfde zorg en ook de werkgebieden sluiten op elkaar aan. Door samen verder te gaan gebruiken ze elkaars beste ideeën, leren ze van elkaar en omarmen ze elkaars sterke punten. Dat geeft bovendien meer ruimte voor ontwikkeling, innovatie, werkplezier en tijd en aandacht voor de cliënt. Zo houden ze, ook in de toekomst, de zorg voor onze cliënten beschikbaar en betaalbaar vanuit een stabiele en gezonde organisatie. In 2024 wordt hard gewerkt aan de finale besluitvorming en voorbereiding van deze fusie, die per 1 januari 2025 formeel voltrokken moet zijn.

Toekomst De Trans

Op dit moment wordt hard gewerkt aan nieuwe middellange en lange termijn perspectieven voor de toekomst van De Trans. Er zijn scenario's ontwikkeld die helpen om te gaan met de veranderingen die op De Trans afkomen en in te spelen op trends in het zorglandschap. Tegelijkertijd heeft De Trans een forse opgave om zich verder te ontwikkelen, te professionaliseren en financieel gezonder te worden. Samen met de zorgkantoren, verzekeraars en de NZA zoeken we naar een structurele oplossing voor de Drentse gehandicaptenzorg en de positie van De Trans daarbinnen.

Subsidies en andere financieringsvormen

Naast de zorgcontractering is ook het werven van subsidies en fondsen een gezamenlijk speerpunt voor 2024. In 2023 is een centrale subsidiecoördinator aangenomen die hieraan een bijdrage levert ([zie hoofdstuk 4.7](#)).

Integraal Zorg Akkoord

Als een van de grootste zorgorganisaties van Nederland willen we onze invloed aan wenden op de beleidskeuzes die gemaakt worden om zo de 24/7 beschikbaarheid van de zorg voor onze kwetsbare cliënten te kunnen blijven garanderen.

Uit ons jaarplan 2023 blijkt al dat de Espria zorgorganisaties de IZA beweging volledig omarmd hebben. Het landelijk afgesloten Integraal Zorg Akkoord (IZA) heeft als doel de zorg voor de toekomst toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar te houden. De IZA beweging houdt in dat we meer aan preventie gaan werken, nog nadrukkelijker passende zorg leveren en dit domeinoverstijgend in regionale samenwerking doen. De IZA-beweging is daarmee volledig in lijn met de pijler in het jaarplan 2023: "de zorg van de toekomst, 30% anders".

We zijn al meer met technologie, digitalisering en informele zorg gaan doen. In 2023 hebben we o.a. de volgende IZA transformatieplannen voorbereid in samenwerking met onze regionale zorgnetwerkpartners.

- Met de Alliantie Wijkverpleging hebben we 31 december 2023 een transformatieplan ingediend om toe te werken naar De buurt als ecosysteem voor maatschappelijke gezondheidszorg. Het plan heeft als doel de 1e lijn nog meer te laten samenwerken, behandeling dichtbij te organiseren en er is een nadrukkelijke focus op preventie van zorgvragen. Espria heeft 3 wijken voorgesteld om deze transformatie plaats te laten vinden. Zorggroep Meander, Icare V&V en Altide gaan hier – na goedkeuring – mee aan de slag. Dit is een voorbeeld van de beweging naar preventie, passende zorg en domein overstijgende regionale samenwerking.
- Netwerk Ouderengeneeskunde Amsterdam (NOA): vanuit NOA wordt al gewerkt met de specialist ouderengeneeskunde in de thuissituatie voor het leveren van medische zorg en behandeling van ouderen met complexe problematiek. Het NOA kijkt vooral naar gezondheid (wat kan nog wel) en zelfredzaamheid. Het is een voorbeeld van de beweging naar passende zorg en voorkomt dat ouderen (onnodig) naar een ziekenhuis gaan. Met de IZA aanvraag willen we NOA toekomstbestendig inrichten door één NOA coördinatiepunt in te richten, meer zorgprofessionals te betrekken en meer in multidisciplinaire teams te werken, digitalisering te



bevorderen, de regionale dekking te verbreden en te groeien in het aantal verwijzingen. Eeven en Altide zijn hier nauw bij betrokken. Het transformatieplan is goedgekeurd en de uitvoering start in 2024.

- GGZ Drenthe heeft drie snelle toetsen ingediend. Twee daarvan hangen nauw samen: Het ontwikkelen van een digitaal platform voor mentale gezondheid om de eigen regio van inwoners te ondersteunen. De verdere ontwikkeling van de datawerkplaats mentale gezondheid waar op basis van data de achterliggende oorzaken van psychische klachten geduid worden op wijkniveau. De derde snelle toets betreft de verdere opschaling van Optimaal leven, waar domein overstijgend aan de hulpvraag van mensen met een ernstig psychiatrische aandoening (EPA) wordt gewerkt. In vier gemeenten is Optimaal leven geïmplementeerd en dat willen we naar alle 12 Drentse gemeenten uitbreiden.

Zorgverzekeraars beoordelen deze plannen en zijn dus nauw betrokken geweest in de aanloop naar de indiening van de transformatieplannen. Na toekenning van de IZA transformatieplannen volgt de uitvoering hiervan in de komende jaren met regionale samenwerkingspartners.

Landelijke en regionale samenwerking en belangenbehartiging

Landelijke en regionale samenwerking zijn belangrijke sleutels om de uitdagingen voor de komende decennia het hoofd te bieden en de kracht van Espria als systeemspeler in te zetten. Wij brengen onze visie, pijlers en programma's uit het Espria Jaarplan onder de aandacht van politieke partijen, het Ministerie van VWS, Zorginstituut, onze brancheorganisaties en andere stakeholders ter voorbereiding op verkiezingen. Door onze gezamenlijke resultaten met trots zichtbaar te maken en uit te dragen hebben we als doel (zowel landelijk als regionaal) het beleid te beïnvloeden. Ook het verder ontwikkelen van strategische zorgfinanciering en de relatie met de externe stakeholders (waaronder overheid,

patiëntenorganisaties, financiers, NZA) is voor ons van groot belang. Door de grootte en de diversiteit van onze zorg kunnen wij impact hebben op landelijke ontwikkelingen.

Werkplezier van groot belang in een veranderend zorglandschap

Al deze veranderingen stellen ook de mentale veerkracht van onze collega's zwaar op de proef. Dat vraagt om aandacht voor onze collega's en om aandacht en nabijheid van leidinggevendenden. We realiseren ons ook dat het van belang is alle medewerkers in staat te stellen om het werk anders te doen. Met het programma **Werkplezier Werkt** werken we samen aan ons (persoonlijk) leiderschap om ons werkplezier gedurende deze veranderopgave te vergroten.

Werkplezier Werkt!

Er zal in 2024 onder meer hard worden gewerkt aan initiatieven rondom verzuim, PNIL en de technische onboarding. Deze trajecten vergen veel voorbereiding en een harde veranderingskant. Daarnaast zijn ook de gelijk opgaande cultuurbewegingen nog niet zo vanzelfsprekend in een conservatieve organisatie als Espria. Bijv. jobcrafting is een ontwikkeling waaraan we nog zichtbaar moeten wennen. Mamacontracten worden daarentegen wel veel meer gesloten. De verbinding tussen de onderdelen is daarbij een grote uitdaging. Omdat er door de omgang en diversiteit van de organisatie verschillende uitgangspunten en parameters zijn is het sturen op benchmarks. In 2024 volgt dan ook een Espriabreed Medewerkertevredenheid-onderzoek (MTO).



6



Verslag onderdelen Espria

6 Verslag onderdelen Espria

6.1 Zorgorganisaties

De Espria zorgorganisaties zijn vertegenwoordigd in diverse regio's in een groot deel van Nederland. Een toelichting op het jaar 2023 voor de zorgbedrijven is in dit hoofdstuk opgenomen. Iedere zorgorganisatie sluit zoveel mogelijk aan bij het Espria jaarplan en de drie pijlers en programma's om gezamenlijk te doen wat gezamenlijk kan.



Evean



GGZ Drenthe



Icare VVT



Icare JGZ



Icare Thuisbegeleiding



Stichting De Trans



Zorggroep Meander



Espria Shared Service Center (SSC)



Espria Ledenvereniging



Medisch Servicecentrum Altide



6.1.1 Evean

Stichting Evean zorg levert VVT-zorg in de regio Noord-Holland.
Onder Stichting Evean Zorg valt Revalidatiehotel Recura BV.



Kerngegevens

Stichting Evean Zorg

Adres	Waterlandplein 5
Postcode/Plaats	1441 RP Purmerend
E-mailadres	info@evean.nl
Internetpagina	www.evean.nl
Dienstverlening	Intramurale verpleging en verzorging, zorg en ondersteuning aan thuiswonende cliënt
Werkgebied	Kop van Noord-Holland, Zaanstreek-Waterland en Amsterdam

Financieel

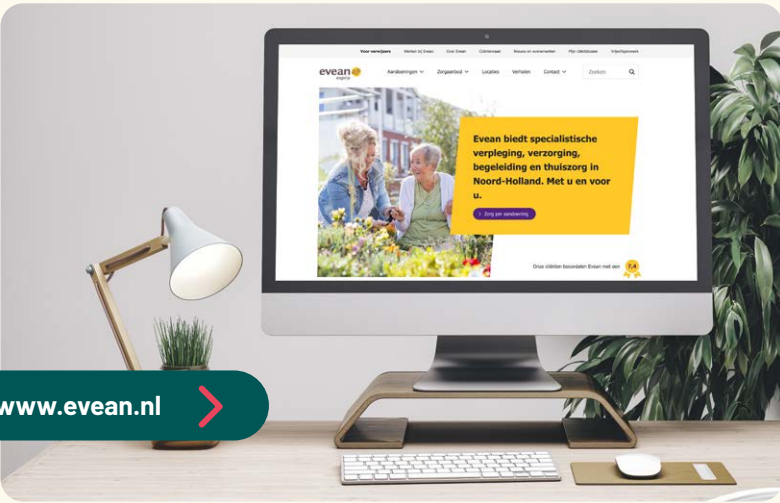
	2023	2022
Omzet	€ 258.333.961	€ 247.324.083
Nettoresultaat	-€ 1.776.162	- € 3.044.495
Rendement	-0,69%	-1,23%
Liquiditeitsratio	1,3	1,5
Solvabiliteit	44%	47%

Medewerkers

	2023	2022
Aantal fte	2.551	2.599
Aantal medewerkers	4.077	4.068
Verzuim	10,00%	10,50%

Zorg

	2023	2022
Aantal cliënten - intramuraal	1.574	1.578
Aantal cliënten - extramuraal	6.145	6.544
Aantal bedden - intramuraal	1.635	1.635



Wat is er het afgelopen jaar gebeurd bij Evean

Gezonde bedrijfsvoering

Bestendig in balans

Een voorwaarde voor toekomstbestendige zorg is een financieel gezonde organisatie. Echter, 2023 is wederom afgesloten met een verlies, dit jaar van € - 1,8 miljoen. De ingezette transformatie leidt ook in de eerste maanden van 2024 nog niet tot zichtbare verbeteringen. Een stevig plan met aanvullende maatregelen om de begroting in 2024 met een nul te eindigen is noodzakelijk

Risico's en beheersmaatregelen

Met 'Bestendig in Balans' brengt Evean de bedrijfsvoering in evenwicht. De focus ligt op het handhaven van kwalitatieve zorg, aandacht voor medewerkers en hun ontwikkeling. Risico's, zoals personeelstekort, inefficiënt planningssysteem en beperkte daling van verzuim, worden aangepakt met aanvullende maatregelen.

Evean heeft specifieke uitdagingen, zoals het tekort aan medewerkers, een inefficiënt plan- en roosterproces en beperkte daling van verzuim. De aanpak omvat onder andere investeringen in personeelsontwikkeling, verbetering van de planningsprocessen (capaciteitsmanagement) en het vinden van oplossingen voor personeelstekorten en het terugdringen van het verzuim door meer in te zetten op preventie. Andere thema's zijn eigenaarschap binnen zorgthema's, zichtbaarheid als systeemaanbieder in de regio, bekostiging, huisvesting en het belang van ondernemerschap en efficiënte inzet van ondersteunende diensten. Uitloop in tijd geldt als het belangrijkste risico bij alle maatregelen. Strakke sturing en focus zijn cruciaal voor het succesvol uitvoeren van het transitieplan.

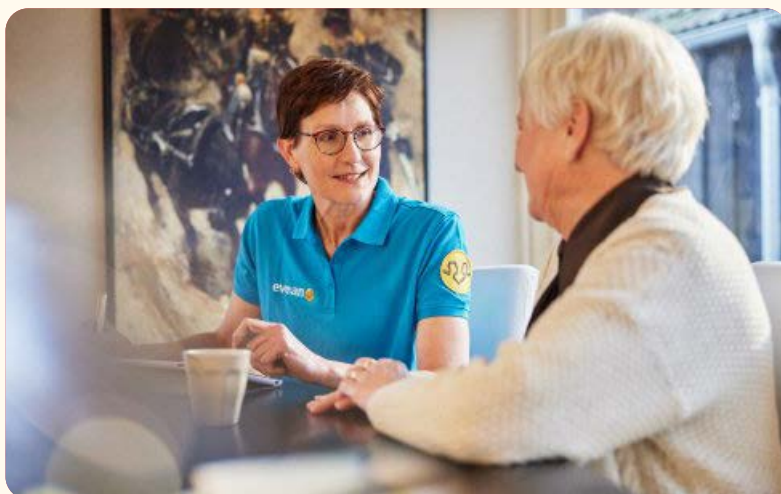
Medewerker op één

- In 2023 is ingezet op de merkontwikkeling en positionering van Evean met als doel het resultaat versterken van het aantrekken en behouden van medewerkers.
- De doelstelling van het programma Capaciteitsmanagement is het implementeren van capaciteitsmanagement binnen Evean op de onderdelen Operationeel, Tactisch en Strategisch, Flexibilisering en ICT & ondersteuning. Het programma heeft als doel dat een Evean medewerker kan rekenen op een werkrooster dat beter aansluit bij de persoonlijke behoeften en daarnaast optimalisatie van de capaciteit om cliënten beter van noodzakelijke zorg en ondersteuning te voorzien. De vertaling van het model van capaciteitsmanagement naar de praktijk van Evean is veranderkundig een uitdaging en vergt veel van alle betrokkenen, wat de snelheid van invoering vertraagt. Dit heeft inhoudelijk en financieel impact op het jaar 2024.
- Per april 2023 is besloten om binnen het VPT (GewoonThuis) – naast de reguliere zorgprofessionals – een nieuwe functie in te zetten: de Thuissupporter. Met de inzet van de Thuissupporter schenkt Evean meer aandacht aan het welzijn van de cliënt en groei in dit zorg- en ondersteuningsaanbod realiseren. Ook intramuraal is deze functie ontwikkeld: de Huissupporter.
- Door zorgprofessionals uit de extramurale zorg zijn meer dan 100 verbeterpunten op het gebied van administratieve lastenverlichting aangedragen, waaruit een top 11 is samengesteld. Inmiddels zijn 9 onderwerpen 'ontregeld' met hulp van een groep verpleegkundigen, teammanagers en staf medewerkers. Ook de intramurale zorg is inmiddels op twee locaties gestart.

- 20 Indonesische verpleegkundigen zijn gestart met een opleiding verpleegkunde in een aantal locaties in de Zaanstreek. Deze verpleegkundigen hebben in Indonesië een half jaar lang Nederlandse les en cultuurlessen gevolgd. Zij worden in Nederland opgeleid tot niveau 5/6 en blijven tot vier jaar in Nederland.
- In de locatie Nieuw Groenland is een start gemaakt met een LEER-unit. Op de eerste etage is de helft van de cliënten betrokken bij deze leerafdeling. Op deze afdeling heeft een leercoach de begeleiding en neemt de dagelijkse zaken op zich, waarbij de leerlingen elkaar coachen.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

- In 2023 is Passende zorg verder onder de aandacht gebracht en is via een aantal activiteiten gewerkt aan bewustwording bij zorgprofessionals. Hierbij is de aandacht vooral gegaan naar de



zorgprofessional in de extramurale zorg. Naast aandacht voor bewustwording zijn elf experts Positieve gezondheid opgeleid en is er structureel aandacht voor Passende zorg in de ketenzorg.

- De nieuwe crisisafdeling Korenaar binnen Evean Oostergouw voor cliënten met dementie werd in mei 2023 geopend. De afdeling heeft 15 plekken waar zorg en behandeling wordt geleverd aan cliënten met dementie die plotseling niet meer thuis kunnen wonen. Een deel van deze doelgroep vertoont in meer of mindere mate 'onbegrepen gedrag' in de vorm van wanen, hallucinaties en fysieke- en/of verbale agressie.
- In 2023 is gestart met de doorontwikkeling van het VPT-aanbod. Deze zorgvorm werd al ruim 10 jaar aangeboden, maar tot op heden bleef de omvang van het aantal cliënten en het aantal arbeidsplaatsen voor medewerkers beperkt. Reden voor doorontwikkeling en uitbreiding in het afgelopen jaar is dat Wlz-zorg thuis een belangrijke schakel is in het goed, betaalbaar en toegankelijk, dus toekomstbestendig, houden van de zorg en ondersteuning aan kwetsbare ouderen. In omzetgroei is het VPT in 2023 achter gebleven bij de aanvankelijke raming, hiervoor maakt Evean in 2024 een inhaalslag.
- Via Geneeskundige zorg voor specifieke cliëntgroepen voor cliënten in de thuissituatie wordt de kennis van de ouderenzorg ook door de Specialist ouderengeneeskunde of GZ-psycholoog in de thuissituatie ingezet.
- Meldingen van geweldsincidenten tussen cliënten waar sprake was van lichamelijk of geestelijk geweld betroffen uitsluitend meldingen uit de intramurale zorg. In 2023 zijn er in totaal 351 incidenten gemeld. Van twee incidenten is melding gedaan bij de IGJ. Daarna is onderzoek is gedaan met de PRISMA-methodiek.

Evean in 2024

Met de beweging Met Evean Vooruit! schept Evean de voorwaarden om als organisatie een antwoord te geven op de uitdagingen waar ook Evean mee te maken heeft, zowel in de zorg, alsook financieel.

Programmatisch werken

In 2023 is gestart met programmatisch werken onder de naam Met Evean Vooruit! Aan elk programma hangen projecten die bijdragen aan het door Evean behalen van speerpunten en pijlers binnen het jaarplan van Espria. Het in kaart brengen en afstemmen van onderlinge verbanden is daarbij een uitgangspunt. Evean richt zich in de komende jaren op zes programma's:

- Visie op betekenisvol leven
- Cliëntreis
- Werkplezier Werkt!
- Capaciteitsmanagement
- Bestendig in balans/Samen gaan voor Resultaat
- Zorgtechnologie & Innovatie

Evean en Espria – Samen werken aan toekomstbestendige zorg

Het jaarplan van Evean is gebaseerd op het jaarplan van Espria. Door alle zorgorganisaties van Espria wordt in 2024 aan dezelfde drie programma's gewerkt:

Programma 1: Werkplezier Werkt!

Evean geeft invulling aan 'Werkplezier Werkt!' met:

- Het uitbreiden van de samenwerking met de Ledenvereniging
- Inzet andere/nieuwe functies
- Arbeidsmarktcampagne (vervolg)
- Vitaliteit en duurzaamheid
- Uitwerking strategisch opleidingsplan
- Sturing op personeelsinformatie
- Aandacht voor inclusiviteit en diversiteit binnen de organisatie

Programma 2: 30% anders: Zorg van de toekomst

Evean geeft invulling aan '30% anders Toekomstbestendige zorg' met:

- Het vergroten van de inzet op informele en netwerkzorg
- Opschaling van Evean Gewoon Thuis (VPT)
- Regionale samenwerking in de nachtzorg
- Start Wijkkliniek
- Verhogen inzet Zorgtechnologie
- Oprichting Behandel- en Expertisecentrum (BEC)

Programma 3: Samen Gaan voor resultaat

Evean geeft invulling aan 'Samen Gaan voor Resultaat' met:

- Ondersteuning in evenwicht brengen met primair proces
- Uitvoering lange termijn huisvestingsplan

6.1.2 GGZ Drenthe

GGZ Drenthe biedt gespecialiseerde, multidisciplinaire behandeling bij ernstige, complexe psychische problemen aan mensen van alle leeftijden in de provincie Drenthe.



Kerngegevens

Stichting GGZ Drenthe

Adres	Dennenweg 9
Postcode/Plaats	9404 LA Assen
E-mailadres	
Internetpagina	www.ggzdrenthe.nl
Dienstverlening	Geestelijke gezondheidszorg
Werkgebied	Provincie Drenthe

Financieel

	2023	2022
Omzet	184.605.965	178.804.025
Nettoresultaat	-3.415.311	1.175.224
Rendement	-1,85%	0,66%
Liquiditeitsratio	1,17	1,19
Solvabiliteit	30,3%	26,4%

Medewerkers

	2023	2022
Aantal fte	1786	1.816
Aantal medewerkers	2.558	2.837
Verzuim	7,8%	7,2%

Zorg

	2023	2022
Aantal cliënten in- en extramuraal	13.990	15.511
Aantal bedden - intramuraal	591	592



www.ggzdrenthe.nl



Wat is er het afgelopen jaar gebeurd bij GGZ Drenthe

Met de visie "Wij Zien Mensen" en de patiëntreis als kapstok heeft GGZ Drenthe een beweging in gang gezet waarin meer wordt samengewerkt om te groeien naar een netwerkorganisatie. GGZ Drenthe heeft stappen gezet om de organisatie zodanig in te richten, dat externe partijen meer profiteren van haar expertise en samenwerking. Dit sluit aan op de doelstellingen van het Integraal zorgakkoord (IZA). GGZ Drenthe is aan de slag gegaan met het versterken van de verbinding tussen de ambulante, acute en klinische zorg. Behandelingen worden meer netwerkgericht rondom de patiënt vorm gegeven.

De drie hoofdthema's van de meerjarenstrategie zijn leidend bij het realiseren van de doelstellingen:

- Medewerker op één via de strategische lijn **Wij zien Elkaar**
- Toekomstbestendige zorg via de strategische lijnen **Wij zien Jou** en **Wij zien Samenhang**
- Gezonde bedrijfsvoering via de strategische lijnen **Wij zien een Gezonde Bedrijfsvoering** en **Wij zien (digitale) Mogelijkheden**.

Gezonde bedrijfsvoering

Wij zien een Gezonde Bedrijfsvoering

Financieel gezien was 2023 een zeer tegenvallend jaar, met een verlies van € - 3,4 miljoen. Belangrijk is voor 2024 de ingezette strakke sturing op alle niveaus te verstevigen.

Wij zien (digitale) Mogelijkheden

Het optimaal benutten van digitale en technologische ontwikkelingen in de zorg wordt steeds belangrijker.

Digitalisering en technologie ondersteunen in het dagelijks werk én helpen de zelfregie en kwaliteit van leven van patiënten vergroten.

Enkele ontwikkelingen en resultaten in 2023:

- Medio 2023 is overgegaan naar een **nieuwe digitale werkomgeving**, met veel aandacht voor communicatie en online training. Collega's hebben voortaan altijd toegang tot applicaties en informatie, vaak via single sign-on.
- Met de ingebruikname van **elektronisch toedieningsregistratie** (eTDR) in Medimo is een verbetering gerealiseerd in het aftekenen van medicatie in de klinieken.
- Door het integreren van de kennisbank Alii met het elektronisch patiëntendossier ONS beschikken collega's over **praktische tools bij patiënten met suïcidaal gedrag**.
- Vanuit het **Innovatieplein** is gewerkt aan verschillende initiatieven, waaronder combinatiewerken, het uitrollen van hybride vergadersets, ontwikkeling en ingebruikname van de NaastenApp en een nieuwe Digitale Strategie 2024-2027.
- Samen met vele partijen is gestart met de ontwikkeling van een **Digitaal Platform Mentale Gezondheid Drenthe**. Door preventieve maatregelen en vroegtijdige ondersteuning via dit platform, kan het aantal doorverwijzingen naar de ggz mogelijk afnemen, waardoor de wachtlijsten verminderen en specialistische ggz beschikbaar blijft voor inwoners die het nodig hebben.
- In 2023 is in het kader van de **Groene GGZ** een subsidie benut voor het aanleggen van een 'belevingspad' op het ggz-terrein in Assen. Gedurende het jaar zijn verschillende initiatieven opgepakt om leefstijl steviger in te bedden in en voorafgaand aan de behandeling. Ook hebben meer collega's gebruikgemaakt van 'bewandelen' (behandelen tijdens een wandeling).

Medewerker op één

Wij zien Elkaar: de medewerkerreis

In het programma Wij zien Elkaar geeft GGZ Drenthe vorm aan het aantrekken en behouden van collega's aan de hand van de themavelden Vitaal aan het Werk, Boeiende loopbanen, Organisatie-ontwikkeling en Bemensing op orde.



Enkele ontwikkelingen en resultaten in 2023:

- Binnen **Vitaal aan het werk** gaat het om het vergroten van het welbevinden van collega's en het verlagen van ziekteverzuim. Het verzuimpercentage was in 2023 gemiddeld 7,2%. In 2023 is geïnvesteerd in teamontwikkeling met onder andere trainingen voor leidinggevers.
- Binnen **Boeiende loopbanen** zijn onder andere loopbaanpaden voor verpleegkundigen ontwikkeld. Er is een project gestart om de zeggenschap en autonomie van verpleegkundigen en agogisch medewerkers te vergroten. In maart is een samenwerkingsovereenkomst getekend met de Vereniging Medische Staf. Het doel is de zorgprofessionals beter te betrekken bij beleidskeuzes en te komen tot goede onderlinge samenwerking.

- De invloed, regie en autonomie van teams en medewerkers op het dienstrooster is vergroot.
- Binnen **Organisatieontwikkeling** zijn teams gecoacht om met de uitdagingen van deze tijd om te gaan. Ook was er veel aandacht voor het vergroten van de digitale vaardigheden van medewerkers.
- Binnen **Bemensing op orde** heeft GGZ Drenthe de zichtbaarheid op de sociale media vergroot. Het is gelukt om de meeste vacatures in te vullen, uitgezonderd specialistische zorgfuncties. GGZ Drenthe heeft zich daarbij ook gericht op andere oplossingen, zoals de combinatie met digitalisering. Daarnaast hebben we ons gefocust op lagere administratieve lastendruk van zorgprofessionals.

Toekomstbestendige zorg

In het programma Wij zien Jou geeft GGZ Drenthe vorm aan het klinisch continuüm. In het programma Wij zien Samenhang ligt de focus op netwerkgerichte psychiatrie in de ambulante zorg.

Wij zien Jou

Het doel van de programmalijn Wij zien Jou is een betere doorstroming tussen de klinieken in het circuit Acute Psychiatrie en Herstelgerichte Behandelklinieken, waardoor interne wachttijden korter worden en patiënten op de juiste plek zijn. Enkele ontwikkelingen en resultaten in 2023:

- Er is een wekelijks **doorstroomoverleg** met behandelcoördinatoren en triage ingesteld.
- **Goede interne samenwerking**, onder andere door een warme overdracht tussen behandelaren en een Zorg Afstemmings Gesprek (ZAG) bij overplaatsing.
- **Monitoring in-, door- en uitstroom** van de klinieken en wachtlijsten met behulp van een beddendool. De tool help oorzaken van stagnatie op te sporen en op te lossen.
- Er is een duidelijk **profiel** opgesteld voor **elke afdeling**, passend bij welke patiënt welke zorg nodig heeft. Zo kan beter worden verwezen en zijn dubbelingen of lacunes zichtbaar.

- De **nieuwbouw Acute Psychiatrie** is eind 2023 gestart. Er komt een HIC met drie gedifferentieerde behandelmilieus met in totaal 42 bedden, en een Spoedpoli. De nieuwbouw wordt aangesloten op 't Knooppunt, waarin onder andere IHT, de Crisisdienst en ondersteunende functies worden ondergebracht.

Wij zien Samenhang

In het programma Wij zien Samenhang is GGZ Drenthe aan de slag gegaan met de verdere ontwikkeling en versterking van netwerkpsychiatrie. Enkele ontwikkelingen en resultaten in 2023:

- In samenwerking met gemeenten en andere partners heeft GGZ Drenthe zich voorbereid op de **implementatie van consultatie aan het sociaal domein**. Consultatie kan in belangrijke mate bijdragen aan het voorkomen van onnodige verwijzingen naar de ggz en aan het sneller afschalen van zorg.
- Een **efficiëntere in- en doorstroom** van mensen met een langdurige psychische kwetsbaarheid (**EPA-patiënten**) in Drenthe, met als doel de zorg beter af te stemmen op de behoeften van de patiënten. Het betreft o.a. het opzetten van transfertafels in samenwerking met partners, met kortere wachttijden en betere doorstroom als gevolg.
- Intensieve **samenwerking met huisartsen, welzijnsorganisaties en de GGZ** met als doel betere afstemming van zorg en ondersteuning voor patiënten en een sluitende keten van zorg.
- Een belangrijke stap is gezet in **standaardisatie van zorg voor EPA-patiënten** in heel Drenthe en in betere kwaliteit en continuïteit van zorg.
- De Taskforce Wachttijden is gestart met het in kaart brengen van **wachttijden** en heeft transfertafels opgezet om de doorstroom te bevorderen.
- Er is gewerkt aan **regionale triagetafels en netwerken** rondom specifieke behandelingen, zoals complexe trauma's en persoonlijkheidsstoornissen, om de zorg verder te verbeteren.
- Er is actief deelgenomen aan en kennis gedeeld met en van anderen geleerd in diverse **externe netwerken**, waaronder

Traumazorg voor de Nederlandse Politie, Landelijke Zorg Veteranen, en lokale netwerken rondom onderzoek en EPA-zorg.

Transitie en reorganisatie Daat-Drenthe

Om de financiële positie te versterken en ons te focussen op onze kerntaken, is begin april 2023 gestart met het uitvoeren van het transitie- en reorganisatieplan van het werk/leerbedrijf en dagbesteding Daat-Drenthe. Dit onderdeel was al langere tijd verliesgevend. Dit besluit heeft veel teweeggebracht bij deelnemers en medewerkers. GGZ Drenthe heeft zich ingespannen om samen met hen een passend vervolg te vinden. Dat is gelukt. De locaties Hoogeveen en De Vermeer in Assen zijn inclusief deelnemers en enkele medewerkers overgegaan naar WerkPro. Anderen hebben andere dagbesteding gevonden of zijn elders aan de slag gegaan.

Kinder- en Jeugdpsychiatrie

Voor wat betreft behandeling van kinderen en jongeren werken we nauw samen met alle Drentse gemeenten. We hebben regelmatig contact met de lokale Toegang of het CJG rondom jeugdige patiënten. Verwijzers uit Drenthe hebben regelmatig gebruikgemaakt van consultatie door Kinder- en Jeugdpsychiatrie. We participeren in FACT Jeugd en in Spoed4JeugdDrenthe.

Ouderenpsychiatrie

- Ouderenpsychiatrie is samen met het WZA, Interzorg en Icare gestart met de ontwikkeling van een expertisecentrum, gericht op diagnostiek van ouderen met probleemgedrag en (klinische) interventies in de keten. Doel is (gedwongen) opnames voorkomen en met behoud van kwaliteit van leven zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Een gezamenlijk behandelteam kan zowel ambulante als klinische interventies uitvoeren.
- Door personele krapte stond de continuïteit van zorg binnen Ouderenpsychiatrie onder druk. Beddenreductie resulteerde in een betere balans tussen werkdruk, kwaliteit van zorg en gezonde bedrijfsvoering.

Op basis van behoefte-onderzoek naar **Duurzaam Verblijf** bedden in 2023 zullen meer bedden benut worden voor de noordelijke regio en minder voor Amsterdam en Rotterdam. Het totale aantal bedden blijft gelijk. GGZ Drenthe is een oriëntatie gestart op het integreren van opname- en diagnostiekafdeling De Heuvel op locatie Klateringerweg in Beilen.

Forensische Psychiatrie

Medio 2023 is afdeling De Brug gesloten i.v.m. terugloop van aanmeldingen. Er zijn voorbereidingen getroffen voor behandeling van een nieuwe doelgroep, waarna de nieuwe afdeling De Pont begin 2024 in gebruik is genomen. Door verhuizing van Forensisch Beschermd Wonen naar Flat 6 is de bedbezetting toegenomen en worden de behandelmogelijkheden beter benut. Er is een start gemaakt met het inrichten van Horizontaal Toezicht. Dit betreft correct registreren en declareren, en gepast gebruik van zorg.

Gezinspsychiatrie

Gezinspsychiatrie is in januari 2023 toegelaten tot het Landelijk Transitie Arrangement, een contract dat de Vereniging Nederlandse Gemeenten met aanbieders van jeugdhulp afsluit. Het contract geldt twee jaar. Daarmee kan meer behandeling op maat worden geboden aan gezinnen met meervoudige complexe problemen en kan de aanmeldprocedure soepeler verlopen.

Traumacentrum en Evenaar

Grote belangstelling was er voor de themawEEK Virtual Reality in maart 2023, met onder andere aandacht voor 3MDR therapie bij complexe trauma's in het Traumacentrum. Vanuit het Expertisecentrum Transculturele Psychiatrie Noord-Nederland 'De Evenaar' is voorlichting gegeven op scholen over het herkennen van traumaklachten bij vluchtelingen, en over traumasensitief werken.

In oktober 2023 vierde het **Centrum Verstandelijke Beperking en Psychiatrie** (CVBP) haar tienjarig bestaan. Het CVBP is gespecialiseerd in behandeling van mensen met een verstandelijke beperking én psychische problematiek. In 2023 heeft het CVBP een therapiehond verwelkomd. De hond is getraind om mensen met psychiatrische problematiek te ondersteunen.

Research en innovatie

In 2023 werden vanuit GGZ Drenthe meer dan 30 wetenschappelijke artikelen gepubliceerd. Eén medewerker promoveerde op het met behulp van virtual reality herkennen van emoties en oefenen met sociale situaties door mensen met een psychotische stoornis. Daarnaast vindt op de poliklinieken onderzoek plaats naar lichamelijke bijwerkingen van psychofarmaca (MOPHAR - Monitoring psychoPHARmacology) en naar leefstijlinterventie bij mensen met stemmings- en angststoornissen en metabool syndroom. Door financiële ondersteuning konden diverse onderzoeken worden gecontinueerd of opgestart en werd Open Access publiceren mogelijk gemaakt.

Specialistische opleidingen (A-, P- en VS-opleiding)

GGZ Drenthe is een opleidingsinstituut voor psychiater, GZ- en klinisch psycholoog en verpleegkundig specialist. Deze specialistische functies zijn cruciaal voor de continuïteit van zorg en dragen er in belangrijke mate aan bij dat GGZ Drenthe een aantrekkelijk werkgever is voor nieuwe en huidige medewerkers. In 2023 zijn twee nieuwe Opleiders Psychiatrie gestart.

GGZ in 2024

Ook in 2024 staan **medewerkers op één** bij GGZ Drenthe. In het programma Werkplezier Werkt wordt samengewerkt aan een beweging om het werkplezier te vergroten. Samen met gezonde collega's, die zich verbonden voelen met GGZ Drenthe, wordt een volgende stap gerealiseerd in de optimale patiëntreis.

GGZ Drenthe gaat verder met het **toekomstbestendig inrichten van de zorg** door:

- *vóór de ggz*, onder andere door kennis en expertise te delen middels consultatie. Zo kan worden voorkomen dat mensen die onze specialistische zorg niet (direct) nodig hebben naar GGZ Drenthe verwezen worden. En door een regionaal aanmeld- en triageproces in te richten.
- *in de ggz*, onder andere door het optimaliseren van de patiëntreis voor mensen die acuut psychiatrische hulp nodig hebben, door betere doorstroom van de ene naar de andere hulpvorm binnen en buiten GGZ Drenthe en door digitale vormen van zorg.
- In het netwerk samen met anderen, onder andere door het optimaliseren van integrale zorg aan mensen met een EPA, door bij te dragen aan voorzieningen gericht op herstel en zelfregie en door passende zorg bij zeer complexe zorgvragen. De ondertekening van het Regioplan Drenthe in december 2023 vormde het startsein voor actieve participatie binnen Gezonde Marke om de grote uitdagingen in de zorg in Drenthe aan te pakken en er samen voor te zorgen dat Drentse inwoners nu en in de toekomst goede, betaalbare en toegankelijke zorg krijgen.



GGZ Drenthe bouwt verder aan een **efficiënte, duurzame en gezonde bedrijfsvoering**. Verbetering van het finance & control proces wordt gecontinueerd. Besparingen worden gerealiseerd door schaalvoordelen en overheadreductie. De samenwerking binnen Espria bij ondersteunende processen wordt geoptimaliseerd. Er wordt ingezet op administratieve lastenverlichting en op standaardisatie van processen en dienstverlening. Innovaties en verdere digitalisering van werkprocessen krijgen ruimte en er wordt optimaal gebruik gemaakt van nieuwe digitale toepassingen.

6.1.3 Icare VVT

Stichting Icare levert VVT-zorg in de regio noord en midden Nederland.



Kerngegevens

Stichting Icare

Adres	Blankenstein 410
Postcode/Plaats	7943 PH Meppel
E-mail adres	info@icare.nl
Internetpagina	www.icare.nl
Dienstverlening	wijkverpleging, welzijn en zorg thuis, intramurale zorg, revalidatiezorg en behandeling en beperkt hulp bij huishouding
Werkgebied	Drenthe en delen van Groningen, Overijssel, Flevoland en Gelderland

Financieel

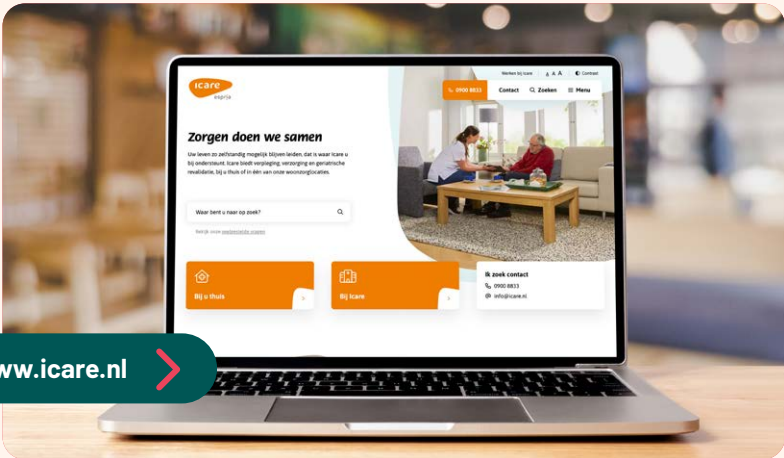
	2023	2022
Omzet	€ 225.893.665	€ 209.422.081
Nettoresultaat	- € 4.318.923	-€ 9.077.847
Rendement	-1,9%	-4,3%
Liquiditeitsratio	1,7	1,9
Solvabiliteit	47,6%	49,4%

Medewerkers

	2023	2022
Aantal fte	3.044	3.077
Aantal medewerkers	5.290	5.299
Verzuim	8,4%	8,4%

Zorg

	2023	2022
Aantal cliënten - intramuraal	542	537
Aantal cliënten - extramuraal	14.028	14.068
Aantal bedden - intramuraal	564	561



www.icare.nl

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd

Rode draad in 2023 is (verder) transformeren en focus op wat er echt toe doet. Met aandacht voor de inhoud, het veranderproces en realisatie. Aanvullend sturen we binnen Icare kort cyclisch op resultaten en een cultuur van continu verbeteren.

Icare staat voor grote uitdagingen om duurzaam, vanuit de veranderde zorgvraag, schaarste vraagstukken en de maatschappelijke opinie, te werken aan een gezonde bedrijfsvoering (ca 2% rendement).

De uitdagingen liggen, naast een passender ondersteuning, met name op het vlak van het in tempo blijvend anders organiseren van de zorg:

- waar zijn wij van en waar krijgen wij voor betaald
- Maximaal inzetten op je kunnen
- Dat wat een ander zou kunnen ook anders organiseren (passender functiemix)
- waar zien wij nieuwe kansen om waarde toe te voegen?
- Welke portfolio keuzes zijn te maken?

Gezonde bedrijfsvoering

Icare VVT sluit het jaar 2023 af met een negatief resultaat van afgerond € 1,12 miljoen. Het negatieve resultaat van de wijkverpleging wordt gedeeltelijk gecompenseerd door de intramurale resultaten, het resultaat vanuit Icare GewoonThuis en de resultaten uit vastgoed.

Het totale resultaat over 2023 wordt ook bepaald door het resultaat van Icare TBG en het SSC (de financiële huishouding van Espria SSC loopt via Icare) en bedraagt respectievelijk € 576k negatief en € 2.623k negatief.

Ondanks de positieve effecten van een tarief per klant per maand, blijft de wijkverpleging een punt van zorg. Het verzuim is gemiddeld genomen hoog en het aantal klanten in de wijkverpleging is in 2023 met circa 2,5% verder afgenomen ten opzichte van eind 2022. Het aantal klanten in de wijkverpleging ligt op gemiddeld 5,6 klanten per FTE per week. Om een structureel positief bedrijfsresultaat te realiseren is in de begroting 2024 een taakstelling van gemiddeld minimaal 6,1 klanten per FTE opgenomen.

Met het speerpunt 'iedere klant helpen' en door kort cyclisch sturen verwacht Icare dat de acties die in 2023 zijn uitgezet in 2024 tot resultaten kunnen leiden. Die acties zijn o.a.:

- versnellen van de instroom van klanten naar het concept Icare GewoonThuis
- intensiveren van de contacten met verwijzers (o.a. huisartsen en ziekenhuizen)
- uitbreiden van huisarts- en ziekenhuis verplaatste zorg in de thuissituatie
- uitbreiden van de inzet van hulpmiddelen en (zorg)technologie (o.a. medicijn dispensers en sensoren)
- zorgcollega's trainen in gespreksvoering met klanten en bewoners over passende zorg

Het aantal klanten Icare GewoonThuis is in 2023 door opschaling toegenomen van gemiddeld 49 in januari naar gemiddeld 276 in december 2023. Dat is een mooie beweging, waar Icare trots op kan zijn.

De bedbezetting van de intramurale locaties komt eind 2023 uit op ruim 98%. De resultaten zijn positief. Tegelijkertijd heeft Icare een

aantal belangrijke investeringen in vastgoed uitgesteld. Icare is zich ervan bewust dat verpleeghuiszorg, behandeling, revalidatiezorg en eerstelijnsbehandeling in de huidige vorm niet toekomstbestendig zijn en transformatie vragen. Dat staat Espria breed voor het komende jaar op de planning vanuit toekomstbestendige settingen en het werken met scenario's. Doelstelling is een zorg rendement van 2% vanaf 2026.

Medewerker op één

In 2023 zijn de eerste stappen gezet in de beweging Werkplezier Werkt! Dit Espria brede integrale programma is gericht op het vergroten van het werkplezier voor alle medewerkers verbonden aan Espria. Samen maken we de beweging naar een organisatie met een werkklimaat waarin we het welbevinden en functioneren van onze medewerkers versterken.

De resultaten van Medewerker op één hebben we geordend o.b.v. de vier thema's van het programma Werkplezier Werkt:

Gezondheid

Het verzuim eind 2023 bedraagt 8,5%. Ambitie was maximaal 8,4%. Per rayon zijn er grote verschillen. In rayons waar duurzaam is geïnvesteerd in vitaliteit in brede zin, is het verzuim fors lager dan in rayons waar verzuimmanagement nog wat instrumenteel wordt toegepast. In rayons met hoog verzuim zijn diverse interventies ingezet, zoals workshops voor teams ter bevordering van vitaliteit en werkplezier. Uiteraard is er ook reguliere aandacht voor gezondheid en vitaliteit. Zo zijn in 2023 diverse themaweken georganiseerd, zoals Zorgen voor jezelf, Fysieke belasting en Financieel Fit. Ook konden collega's een gesprek inplannen met een pensioenadviseur. Verder heeft Icare een bijdrage geleverd aan het Espria project verzuimaanpak en de vakgroep VIT Espria.

Qua incidenten jegens medewerkers zijn er ca. 1.020 intramurale meldingen gedaan in 2023. De verdeling in categorieën is gelijk. De meerderheid van de meldingen betreft verbale en/of fysieke agressie tijdens zorgmomenten door cliënten gericht naar zorgverleners. Extramuraal zijn er in 2023 in totaal ca. 290 meldingen gedaan. De meeste meldingen gingen over agressie of een onveilige situatie.

Bevlogenheid

Begin 2023 is een medewerkers onderzoek uitgevoerd, waarbij Icare op de meeste punten gelijk of iets beter dan de benchmark scoorde. Om nieuwe collega's een bevlogen, vliegende start te geven, is Icare in 2023 gestart met een warme manier van verwelkomen van nieuwe collega's. Ook het inwerkproces wordt substantieel verbeterd en vernieuwd. Voor collega's werkzaam in de wijkverpleging is er in 2023 een subsidie IZA steunfonds Wijkverpleging aangevraagd en toegekend, ter bevordering van gespreksvoering met klanten (moedig gesprek) en de inzet van zorgtechnologie en intervisie hierbij.

In 2023 is in Espria verband binnen Icare verder gewerkt aan het verminderen en voorkomen van administratieve lasten. Zorgprofessionals dragen hierbij zelf knelpunten aan en werken gezamenlijk aan oplossingen en verbeterideeën. Belangrijke resultaten in 2023 zijn onder meer: reistijd over de weg voor de totale route in plaats van reistijd hemelsbreed, de afschaffing van de zorgovereenkomst en de samenvoeging van MDO en risicosignalering in het zorgplan intramuraal. In 2024 werkt Icare verder aan het verminderen en voorkomen van administratieve lasten en het verhogen van werkplezier.

Werkinrichting

Het beleid op bevoegd en bekwaam is zodanig aangepast dat collega's nu grotendeels zelf regie voeren op hun vakmanschap en persoonlijke ontwikkeling. De inrichting van een nieuw functiehuis nadert zijn afronding. Het functiehuis, met functiestraten, biedt zorgcollega's een zichtbaar (door)groeiperspectief. Afhankelijk

van ambitie en potentie kunnen mensen zo hun eigen ontwikkelingspad bepalen. Verder is in 2023 gestart met ‘doen waar je voor bent opgeleid’. Collega's worden ingezet op het maximum van hun deskundigheid, waardoor het werk aantrekkelijker is. De meeste collega's zien dit als een erkenning van hun professionele deskundigheid en zijn blij met deze ontwikkeling.

Talentmanagement

Om het voor nieuwe studenten aantrekkelijk te maken om bij Icare te komen werken en leren zijn in 2023 de leer- en inwerk mogelijkheden versoepeld. De studenten krijgen meer tijd om goed ingewerkt te worden en te leren in de praktijk. Verder is de relatie met onderwijsinstellingen geïntensiveerd, met als doel tot een passend onderwijsaanbod te komen, inclusief nieuwe vormen van onderwijs die nog meer aansluiten bij de huidige behoeftes. Daarnaast is in 2023 vervolg gegeven aan het nog beter voorbereiden van leerlingen Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) en Beroeps Opleidende Leerweg (BOL), zij- instroom, doorstroom, HBO en post-HBO op de praktijk. Studenten worden binnen Icare begeleid door leercoaches. Zij staan dichtbij de student, begeleiden het volledige ontwikkelproces en houden nauw contact. De ervaringen tot dusver zijn positief. Het aantal leerlingen komt eind 2023 uit op 468. Dit is een halvering ten opzichte van eind 2022. Extramurale rayons hebben vanwege het afnemend aantal cliënten minder opleidingsplaatsen beschikbaar gesteld.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Het realiseren van toekomstbestendige zorg wordt Espria breed programmatisch aangepakt. Zo kunnen we met hetzelfde aantal medewerkers meer cliënten helpen. Landelijk/regionaal is in 2023 het volgende gedaan en bereikt. Onder het motto ‘iedere klant helpen’ werkt Icare aan dit thema, zodat maximaal gebruik wordt gemaakt van passende zorg in de vorm van technologie, zelfredzaamheid versterken en netwerk inzet (30% anders).

Concreet:

- De inzet van medicijndispensers (Medido) is gestegen van 393 in januari naar 510 in december 2023.
- Alle extramurale locaties hebben eind 2023 een hulpmiddelen box ontvangen, waarmee ze klanten sneller kunnen bedienen met passende ondersteunende hulpmiddelen. De leverancier rapporteert maandelijks over de ingezette hulpmiddelen.
- Voor de inzet van zorgtechnologie maakt Icare sinds 2023 gebruik van de Servicedesk Zorgtechnologie van Altide. Medio 2024 wordt de samenwerking geëvalueerd.
- De inzet van beeldzorg is in ontwikkeling en zal begin 2024 met beeldzorgteams starten.
- De groei van Icare GewoonThuis is doorgezet naar 270 klanten eind 2023. Icare biedt hiermee aan WLZ cliënten over het gehele werkgebied een samenhangend pakket van zorg en welzijns ondersteuning.
- Door deel te nemen aan diverse wetenschappelijke onderzoeken draagt Icare bij aan de ontwikkeling van kennis en inzicht in effectieve zorgverlening (bijvoorbeeld FAITH, narratieve verantwoording, palliatieve zorg).

In alle regio's is Icare actief betrokken bij samenwerking in de keten. In IZA verband draagt Icare bij aan planvorming en concrete projecten, zoals het inrichten van de medische generalistische zorg in de regio met een rol voor de verpleegkundig specialist, de ontwikkeling van een goede infrastructuur voor zorgverleners om informatie in de keten veilig over te dragen en vitaal ouder worden en sterke community care/samen redzame gemeenschap.

De waardering die cliënten hebben voor Icare is gemiddeld genomen hoog. De Net Promotor Score (NPS) kwam eind 2023 uit op 60. Er zijn circa 3.200 intramurale meldingen en circa 6.950 extramurale meldingen gedaan van incidenten in de zorg voor klanten en bewoners. De meeste meldingen betroffen, zoals gebruikelijk, medicijn- en valincidenten. Het aantal (minder zware) situaties van geweld tussen cliënten bedroeg 568.

Icare VVT in 2024

Icare staat voor grote uitdagingen om duurzaam, vanuit de veranderde zorgvraag, schaarste vraagstukken en de maatschappelijke opinie, te werken aan een gezonde bedrijfsvoering (ca 2% rendement). De uitdagingen liggen, naast een passender ondersteuning, met name op het vlak van het in tempo blijvend anders organiseren van de zorg: welke kansen zien we bijvoorbeeld om waarde toe te voegen? Met welke portfoliokeuzes en welke functiemix?

Strategisch ligt de focus in 2024 onder meer op de ontwikkeling van toekomstbestendige verpleeghuiszorg en behandeling. De in 2023 ingezette transformatie naar toekomstbestendige zorg thuis en samen redzame gemeenschappen loopt door. Onderzocht wordt welke proposities voor Icare en de maatschappij strategische meerwaarde hebben, zoals geclusterd wonen. Icare verkent samenwerking met andere aanbieders om waar mogelijk krachten te bundelen en zorg in de netwerken te borgen (bijv. acute wijkverpleging). Operationeel blijft de focus in 2024 op het versnellen van de instroom van klanten in Icare GewoonThuis en ruimte maken voor nieuwe klanten in de wijkverpleging. Daarvoor is het nodig de banden met verwijzers zoals huisartsen en ziekenhuizen verder aan te halen en het instroomproces verder te vereenvoudigen.

Ook organisatorisch is 2024 een jaar van transformatie. Naast de Espria brede ontwikkelingen, hebben Espria VVT aanbieders Zorggroep Meander en Icare de intentie uitgesproken om per 1 januari 2025 juridisch en organisatorisch samen verder te gaan. Beide organisaties bieden dezelfde zorg en de werkgebieden sluiten

op elkaar aan. Door samen te gaan versterken ze elkaar, werken ze slimmer samen en besparen ze kosten. Om deze intentie verder vorm en inhoud te geven, is een programma ingericht met de naam Samen verder, Zorggroep Meander en Icare.

Randvoorwaardelijk voor een duurzame toekomst is een gezonde bedrijfsvoering. Dat houdt in dat de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten. De resultaatontwikkeling is in 2023 aanzienlijk verbeterd ten opzichte van 2022. Het doel voor 2024 is toe te werken naar een rendement van 2% in 2026. Hierdoor ontstaat niet alleen dekking voor de jaarlijkse kosten, maar is er ook ruimte voor tegenvallers en voor noodzakelijke verbetering en vernieuwing. Bij de transformatie naar toekomstbestendige zorg gaan de kosten voor de baten uit. Het Icare vastgoed is toe aan groot onderhoud, renovatie en vernieuwing. De (loon-) kosten nemen ieder jaar toe. Deze investeringen en kosten worden slechts gedeeltelijk gedekt door IZA gelden (subsidies) en de opbrengsten uit tarieven. Doelmatiger inzetten van zorg, onder meer door hulpmiddelen en (zorg-) technologie en de juiste passende functiemix blijft daarmee een grote prioriteit. Onderdeel van de in Espria verband ingezette beweging 'Samen gaan voor resultaat' is te onderzoeken hoe de ondersteunende diensten effectiever en efficiënter kunnen worden ingericht. Onder meer door het verder standaardiseren en uniformeren van beleid en processen.

Ten slotte, maar boven alles geldt dat geen enkele ambitie of transformatie van de grond komt zonder collectief bevlogen, vitale en professionele collega's. Daarom staan ook in 2024, onze collega's op één.

6.1.4 Icare JGZ

Stichting Icare Jeugdgezondheidszorg levert jeugdgezondheidszorg voor 0 – 4 jarigen op grond van de Wet publieke gezondheid voor gemeenten in de regio's Drenthe, Flevoland en Noord-Veluwe. In het verlengde hiervan wordt overige preventieve zorg verleend in de vorm van maatwerkactiviteiten en projecten.



Kerngegevens

Stichting Icare Jeugdgezondheidszorg

Adres	Blankenstein 550
Postcode/Plaats	7943 PA Meppel
E-mailadres	infojgz@icare.nl
Internetpagina	www.icarejgz.nl
Dienstverlening	jeugdgezondheidszorg
Werkgebied	Drenthe, Veluwe en Lelystad

Financieel

	2023	2022
Omzet	€ 10.438.857	€ 10.094.814
Nettoresultaat	€ 200.086	€ 141.343
Rendement	1,9%	1,4%
Liquideitsratio	2,0	nvt
Solvabiliteit	51%	nvt

Medewerkers

	2023	2022
Aantal fte	109	106
Aantal medewerkers	184	183
Verzuim	6,00%	6,00%

Zorg

	2023	2022
Aantal cliënten - intramuraal	nvt	nvt
Aantal cliënten - extramuraal	19.104	19.647
Aantal bedden - intramuraal	nvt	nvt



www.icarejgz.nl

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd

Gezonde bedrijfsvoering

Het algemene financiële beleid is er op gericht om financieel gezond te blijven. Het streven is om een zo groot mogelijk deel van het rendement in te zetten voor optimalisatie en innovatie van de zorgverlening, resulterend in een relatief beperkt positief rendement.

Het resultaat in 2023 bedraagt € 0,2 miljoen (2,0% rendement) positief. Het genormaliseerde resultaat bedraagt € 0,2 miljoen (1,6% rendement) positief. Over het kalenderjaar 2023 bedroeg het ziekteverzuim 6,2%. Dit verzuim was hoger dan begroot hetgeen een negatieve impact op het resultaat heeft gehad. Daarnaast heeft het openbreken van de cao VVT medio 2023 geleid tot

hogere personeelskosten dan begroot. Gelukkig waren de meeste gemeenten bereid om financiële compensatie te verlenen voor deze onvoorziene omstandigheid, waardoor dit effect grotendeels kon worden geneutraliseerd.

Bij de 4, 8 en 12-maand rapportages worden de risico's en kansen structureel gewogen en gekeken of extra acties gewenst zijn. Er zijn geen significante risico's aan de orde.

Medewerker op één

Het afgelopen jaar is de Icare JGZ organisatie meer samen sturend ingericht, zonder een hiërarchische laag toe te voegen. Zo zijn alle adviseurs toegetreden tot het MT. Dit ondersteunt het maken van gedegen en gedragen besluiten in het MT. Door de functionele leiding van een aantal ondersteunende diensten te koppelen aan de inhoudelijk adviseur valt voor meerdere collega's de functioneel en hiërarchisch leidinggevende samen.

De beweging naar de benodigde competenties om passende zorg te blijven verlenen wordt binnen Icare JGZ actief vorm gegeven. Om dit samen sturend uit te voeren en de medezeggenschap van medewerkers te faciliteren en te vergroten wordt gewerkt vanuit het platform 'JGZ van de toekomst'. Alle zorginhoudelijke voorstellen gaan altijd langs dit gremium.

Het implementeren en borgen van de gevolgen in beleid en opleiding verdienen aandacht om de kwaliteit van zorg op orde te houden en te blijven voldoen aan de verschillende registratie eisen. In reactie op de constatering dat de kwaliteit van de veronderstelde basis



competenties van uitvoerende professionals niet voldoende in beeld is en de benodigde sturing hierop en ondersteuning van het juiste scholingsaanbod verbeterd moet worden is een aantal maatregelen getroffen. Zo is in samenspraak met collega's een eerste aanpassing in het scholingsaanbod gedaan door een workshopochtend te vervangen door een verplichte inhoudelijke scholingsdag. Hierbij is aangesloten bij de vraag van medewerkers en gestuurd op de benodigde facilitering vanuit de organisatie.

In navolging op het platform 'JGZ van de toekomst' vindt oriëntatie plaats op de inrichting/doorontwikkeling van de groep portfeuillehouders kwaliteit. Het doel is om ook op dit onderwerp de (mede)zeggenschap te faciliteren en vergroten en daarmee de kwaliteit te verbeteren.

Om de inzet en (persoonlijke) ontwikkeling van de collega's te stimuleren en het werkplezier te vergroten maken we binnen Icare JGZ gebruik van talentontwikkeling. Met behulp van een (Keyscan of Birkman) assessment, krijgen medewerkers zicht op hun natuurlijke talenten. De uitkomsten worden individueel en in teamverband, onder leiding van een beoordelaar, besproken en leveren hierdoor een grote en constructieve bijdrage aan individuele en teamontwikkeling.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Collega's werken vanuit de visie. Samen met de ouder en in gesprek met de gemeenten wordt bepaald of de juiste zorg gegeven wordt en of/hoe deze aangepast moet worden. De klantgerichte doorontwikkelingen worden vormgegeven binnen het programma 'JGZ van de toekomst'. Het programma is optimaal ingebed, waarbij er oog is voor een continue bijstelling/verbetering.

Goede zorg creëer je samen. Daarom staan de regie en behoeften van ouders en kinderen centraal en geven professionals samen met

ouders invulling aan de zorg. De laatste jaren heeft Icare JGZ flink ingestoken om anders te gaan werken en op een efficiëntere manier om te gaan met zorgverlening.

Het flexibiliseren van contactmomenten is geïntroduceerd, evenals groepszorg. Ook is steeds beter in beeld welke competenties in de teams nodig zijn, om adequaat op de vraagstukken van ouders in te spelen. Mede door de introductie van groepszorg wordt in vraagstukken van ouders eerst het accent op 'het informele netwerk' gelegd. Aangevuld met de focus op preventie. Hierdoor ontstaat ruimte voor ouders waar intensievere ondersteuning passend is. Het in 2023 uitgevoerde cliënttevredenheidsonderzoek laat met een gemiddeld cijfer van 8,4 (N=405) zien dat over het algemeen aan verwachtingen van cliënten wordt voldaan. In 2024 vindt oriëntatie plaats op het inzetten van een ouderplatform.





Stichting Icare Jeugdgezondheidszorg in 2024 en verder

Naast het volgen van de vastgestelde strategie en het meerjarenbeleid wordt de komende jaren met name gefocust op een verdere voortzetting van de zorg 30% anders vormgeven. Het op steeds meer plekken toepassen van groepsaanbod is hiervan een concreet voorbeeld. Onze preventieve insteek komt hierbij in de volle breedte steeds prominenter naar voren. Naast het benutten van de kracht van ouders en hun gemeenschap en het blijven aanbrengen van onderscheid tussen de lastigheden die bij opvoeden horen en vraagstukken die om specialistische zorg vragen. Door onze preventieve taken in de volle breedte in te zetten, de kosten in de hand te houden door het verhogen van de efficiency en een aantrekkelijke werkgever te blijven door de samensturingfilosofie consequent door te voeren, blijft Stichting

Icare Jeugdgezondheidszorg in staat om de uitdagingen het hoofd te bieden en een duurzame organisatie te blijven.

Het is de verwachting dat de omzet en het resultaat in 2024 en verder onder druk blijft staan. Het belang van preventieve gezondheidszorg wordt weliswaar door alle gemeenten onderkend, maar de gemeentelijke budgetten staan blijvend onder druk. Dit maakt de financiële ruimte van Icare JGZ kleiner. Toch zien we voldoende kansen en mogelijkheden om het lerend vermogen van onze organisatie te bevorderen en doorontwikkeling van ons zorgportfolio te realiseren. Voor 2024 zijn er geen significante investeringen gepland. In de meer jaren verwachting wordt uitgegaan van een beperkt positief rendement van circa 1%.

6.1.5 Icare Thuisbegeleiding

Icare Thuisbegeleiding (Icare TBG) biedt passende begeleiding bij cliënten thuis op het gebied van psychische en/of sociale kwetsbaarheid en opvoedondersteuning in Groningen, Drenthe, Overijssel en Flevoland.



Kerngegevens

Stichting Icare TBG

Adres	Blankenstein 550
Postcode/Plaats	7943 PA, Meppel
E-mail adres	info@icaretbg.nl
Internetpagina	www.icaretbg.nl
Type zorg	Ambulante begeleiding
Werkgebieden	Groningen, Drenthe, Overijssel & Flevoland



www.icaretbg.nl

Financieel

	2023	2022
Omzet	€ 8.293.000	€ 8.147.000
Nettoresultaat	-€ 739.000	-€ 810.000
Rendement	-9%	-10%
Liquideitsratio	nvt	nvt
Solvabiliteit	nvt	nvt

Medewerkers

	2023	2022
Aantal fte	126	129
Aantal medewerkers	183	188
Verzuim	11,00%	11,50%

Zorg

	2023	2022
Aantal cliënten - intramuraal	nvt	nvt
Aantal cliënten - extramuraal	1.500	1.500
Aantal bedden - intramuraal	nvt	nvt

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd

Gezonde bedrijfsvoering

Het gerealiseerde resultaat 2023 is negatief € 739.000. De negatieve afwijking ten opzichte van de begroting is met name veroorzaakt door een hoger dan begroot verzuim en een lagere klantijd, met een negatief effect op het urenvolume. Om deze negatieve tendens te doorbreken is vanaf de zomer een kanteling ingezet naar sturing vanuit actieplannen per team (teamstrategieën). De begroting 2024 is op de teamstrategieën gebaseerd. Er wordt hierbij vanuit de kleinste eenheid gestuurd. Er wordt een actieve groeistrategie gevoerd om de overheadkosten, en daarmee de kostprijs, te verlagen. Wij zetten ons in om de groeien op Jeugd en Wlz en op subsidies.



Medewerker op één

Icare TBG wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor haar medewerkers en geeft hier o.a. invulling aan door:

- **medewerkers ervaren zeggenschap**

In februari 2023 is een Tijdelijke OndernemingsRaad (TOR) opgezet; deze is in juni 2023 overgegaan in een OR voor Icare Thuisbegeleiding

- **medewerkers beschikken over basisvaardigheden om te werken in de nieuwe digitale werkomgeving**

In 2023 zijn alle medewerkers overgegaan naar de nieuwe Digitale Werkomgeving met als doel de medewerkers digitaal beter te faciliteren. De digicoaches en digitale voortrekkers van de organisatie hebben optimaal kunnen ondersteunen bij de uitrol hiervan.

- **medewerkers ervaren minder administratielast**

De administratieve lasten voor medewerkers zijn verlaagd door de zorgovereenkomst te vervangen voor een informatiebrief en de evaluatie van de begeleiding in frequentie terug te brengen.

Ook op het gebied van opleiden zijn diverse ontwikkelingen in gang gezet:

- In 2023 is het Leerplein ingericht, zodat de medewerker zelf regie heeft over zijn vakbekwaamheid en professionaliteit.
- Het opstellen van een opleidingsplan (tot 2025), na een inventarisatie van de wensen van verplichte en niet verplichte opleidingen. Doel is om medewerkers een stevige inhoudelijke basis aan te bieden op het gebied van oplossings- en systeemgerichte begeleiding. In het algemeen worden medewerkers zorginhoudelijk goed gefaciliteerd door intervisie en supervisie van gedragswetenschappers en HBO-coördinatoren.

Het ziekteverzuim is gereduceerd van 14,84% in januari naar gemiddeld 11,03% over heel 2023. Vanaf 2023 hebben medewerkers de mogelijkheid om contact op te nemen met een vertrouwenspersoon. Sinds 1 september jl. beschikt Icare TBG over een eigen bedrijfsarts. Icare TBG verwacht hiermee een stabiele verzuimbegeleiding te bieden voor de medewerkers.

In november 2023 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek afgenomen met een 7,2 als uitkomst. Dit krijgt in 2024 een vervolg met als uitgangspunt om de onderdelen waar laag op is gescoord te verbeteren.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

- Icare TBG is bij uitstek de organisatie die het principe 'thuis tenzij' handen en voeten geeft. Naast het streven om de regie maximaal bij de cliënt te laten wordt er actief gekeken naar de inzet van informele zorg bij voorliggende voorzieningen. Ook wordt intensief samengewerkt met GGZ aanbieders om hen in de gelegenheid te stellen eerder af te schalen naar Icare Thuisbegeleiding.
- Het cliëntervaringsonderzoek van 2023 laat zien dat cliënten tevreden zijn over Icare Thuisbegeleiding. De cliënten geven gemiddeld een 8,8.
- Het is de bedoeling om een cliëntenraad op te richten. Tot nu toe hebben zich nog niet voldoende cliënten aangemeld.
- In 2023 zijn geen calamiteiten of geweldincidenten gemeld. Ook zijn er geen klachten binnengekomen bij de klachtenfunctionaris en/of klachtencommissie Espria of bij het AdviesKlachtenbureau Jeugdzorg - AKJ).

Icare Thuisbegeleiding in 2024

Toekomst

In 2024 slaat Icare TBG een koers in met als belangrijkste ontwikkelingen :

- Een verdere reductie van het verzuim door inzet van de eigen bedrijfsarts;
- Het verstevigen van de groeistrategie, juist op het gebied van Jeugd- en subsidiestromen;
- Het werken vanuit teamstrategieën;
- Het vergroten van de medezeggenschap van medewerkers middels de filosofie van samen sturing.

Risicomanagement

De krapte van gemeentelijke budgetten, alsmede de krapte op de arbeidsmarkt vormen een risico. De focus ligt daarom op het actief instrueren van medewerkers om aan de voorkant kritischer te zijn of de indicatie passend is bij de problematiek.

6.1.6 De Trans

Stichting De Trans biedt zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking in de regio's Drenthe en Groningen.



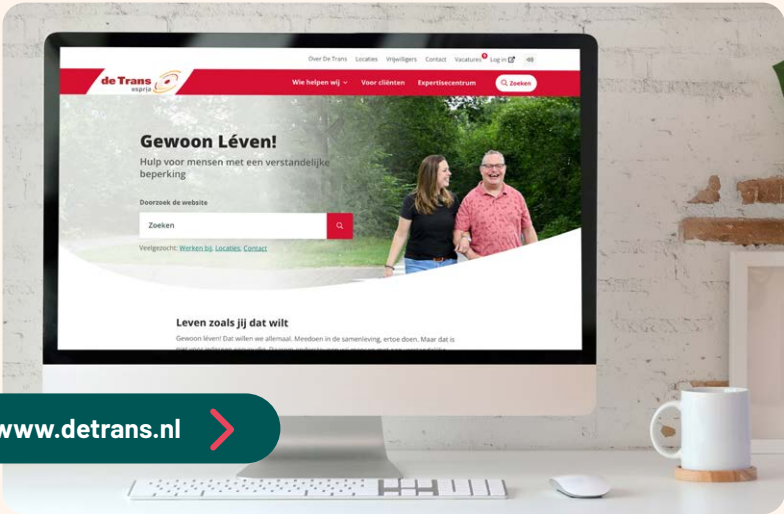
Kerngegevens

Stichting De Trans	
Adres	Grote Brink 3
Postcode/Plaats	9451 BP Rolde
E-mail adres	info@detrans.nl
Internetpagina	www.detrans.nl
Type zorg	Gehandicaptenzorg
Werkgebieden	Drenthe en Groningen

Financieel	2023	2022
Omzet	€ 73.236.488	€ 72.481.702
Nettoresultaat	€ -4.109.778	€ -8.364.242
Rendement	-5,6%	-11,54%
Liquiditeitsratio	0,3	0,53
Solvabiliteit	-2%	7%

Medewerkers	2023	2022
Aantal fte	809	809
Aantal medewerkers	1.146	1.142
Verzuim	8,83%	10,88%

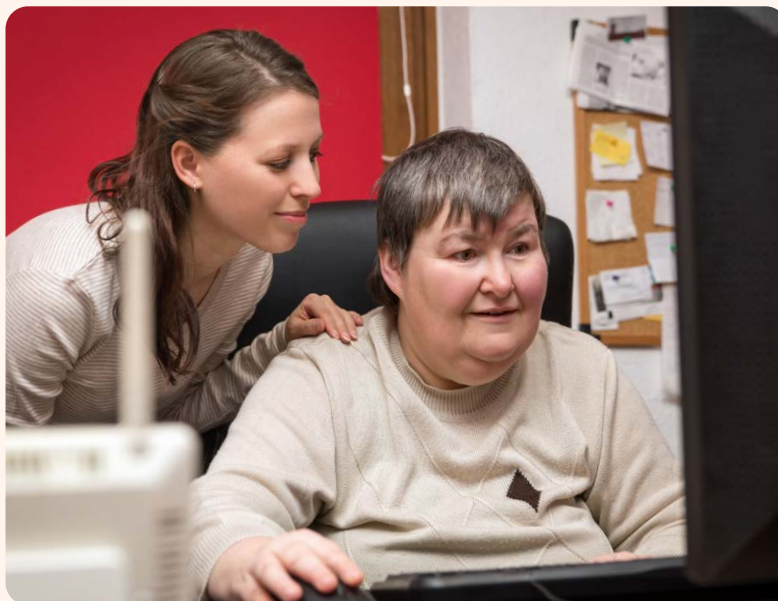
Zorg	2023	2022
Aantal cliënten - intramuraal	459	479
Aantal cliënten - extramuraal	412	530
Aantal bedden - intramuraal	502	516



www.detrans.nl

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd?

Het beeld van De Trans laat over 2023 op alle fronten (in meer of mindere mate) een verbetering zien. De zwaarte van de risico's neemt af, de kwaliteit van zorg verbetert verder en de financiële verbetermaatregelen vertalen zich in het gerealiseerde resultaat. Het lukt om verbeteringen samen te laten gaan met het stabiel houden van de organisatie. Dit geeft vertrouwen voor de voorzetting van de verbeteringen de komende tijd. Want voortzetting van verbetering blijft hard en dringend nodig. De situatie blijft kwetsbaar, met name financieel. Het is voor iedereen binnen De Trans hard werken om hierin vooruit te blijven gaan.



Waar we als De Trans het meest trots op zijn is de praktijk van elke dag. De betrokkenheid en bevologenheid waarmee collega's uit de hele organisatie zich elke dag weer inspannen om cliënten te ondersteunen. Ze zorgen ervoor dat cliënten het gewone leven kunnen ervaren en onderdeel kunnen zijn van de samenleving. Dát is het grootste gezamenlijke succes.

De Trans is ook (weer) verbonden met haar omgeving en stakeholders. Een belangrijk fundament voor samenwerking. In de volgende paragrafen staan in grote lijnen de hoogtepunten beschreven die in 2023 zijn gezet.

Gezonde bedrijfsvoering

In maart 2023 zijn jaarprognoses opgesteld naar aanleiding van de negatieve financiële effecten ten opzichte van de begroting die begin van het jaar al duidelijk werden. Sinds maart stuurde De Trans (noodgedwongen) op een jaarprognose van rond de - €6 miljoen. In de zomer werden nieuwe cao-afspraken gemaakt die een stevige extra financiële last met zich meebrachten. Daartegenover stonden positieve resultaten van de vele herstelmaatregelen. De uitkomst is dat de verbetermaatregelen niet alleen de cao-effecten goedmaken, maar dat ook het uiteindelijke resultaat beter is dan het oorspronkelijk geprognostiseerde resultaat.

Na de zomer kwam in het begrotingsproces steeds meer naar voren welke effecten de herstelmaatregelen, de CAO loonsverhogingen en de zorgtarieven zouden hebben in 2024. Zo wordt de VG-sector en daarmee ook De Trans in 2024 belast met extra kosten doordat

de nieuwe CAO niet volledig vanuit de NZa zorgtarieven wordt gecompenseerd. Daarnaast blijft de bedbezetting dalen, met name door het overlijden van cliënten. Ook is de instroom nog steeds te laag. De hoofdoorzaak is een mismatch tussen vraag en aanbod. Voor de langere termijn is een structurele transformatie van De Trans nodig om vraag en aanbod samen te kunnen brengen. Voor de korte termijn wordt bekeken waar woongroepen kunnen worden samengevoegd, waar dat zorgtechnisch op een verantwoorde manier kan.

Binnen De Trans en Espria is hard gewerkt om begrotingen zo realistisch mogelijk bij te stellen, extra maatregelen te introduceren en tot realistische uitwerkingen te komen. Het blijkt echter niet mogelijk/realistisch om in 2024 een positief resultaat voor De Trans te begroten.

In 2023 zijn al veel financiële verbeteringen gerealiseerd die doorwerken in 2024, aangevuld met nieuwe maatregelen.

- Toegezegde liquiditeitssteun in de vorm van een lening vanuit Espria.
- In dialoog met beide zorgkantoren, ondersteund door maximale hardheidsgelden voor 2023 en 2024. Bovendien werken we in een Drents regionaal landschap samen aan een duurzame structurele oplossing voor de cliënten van De Trans.
- Financiële ondersteuning door de NZa op 1 mei 2024 beschikbaar gesteld tot eind 2025.
- Door o.a. het samenvoegen van groepen met aanhoudende open plekken en afbouw externe inhuur management/staf is verdere PNIL reductie te behalen.
- Verlaging van het verzuim van 9% naar 8,5%.
- De in 2023 ingezette besparingen in bedrijfskosten werken door in 2024 en worden verder verstevigd.
- In 2023 is een uitgewerkt strategisch vastgoedplan (LTHP) ontwikkeld. De invoering en uitvoering hiervan is nog sterk afhankelijk van de strategische keuzes waar De Trans, samen met haar stakeholders, voor staat. Het LTHP stelt De Trans in staat om het vastgoed op alle onderdelen effectief te beheren en waar nodig de juiste strategische beslissingen te nemen.

Onzekerheid van materieel belang voor na 2025; financiële steun vanuit de NZa toegekend

Begin 2024 heeft een extern adviesbureau samen met De Trans, op verzoek van de zorgkantoren, een financiële analyse en doorrekening gemaakt van Trans Zorgvisie De Trans 2.0. Hiermee wordt bevestigd dat het enkel uitvoeren van korte termijn herstelmaatregelen niet toereikend is, maar dat een meerjaren transitie inclusief ingrijpende vernieuwing van zorgvastgoed voor o.a. doelgroep MVG randvoorwaardelijk is om winstgevend te kunnen zijn.

Eind maart 2024 hebben zorgkantoren Zilverenkruis en Menzis in overleg met Espria en De Trans een melding gedaan bij de Nederlandse Zorgautoriteit met een verzoek voor een overbruggingssteun tot eind 2025 voor de continuering van zorg inclusief continuering van het investerings- en verduurzamingsprogramma tot eind 2025. Op 1 mei heeft de NZa dit verzoek positief beantwoord en financiële ondersteuning toegekend die op basis van de verwachte ontwikkeling in de liquiditeit naar verwachting afdoende is tot eind 2025. Voor de periode na 2025 is een structurele verandering noodzakelijk. De toekomstscenario's hiervoor worden in samenwerking met het zorgkantoor in 2024 uitgewerkt. Op dit moment kan derhalve nog geen zekerheid worden gegeven over de wijze waarop toekomstige zorg vormgegeven wordt.

Voorgaande omstandigheden duiden op het bestaan van een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling voor na 2025 aangezien er sprake is van een structureel verliesgevende situatie. Voor de periode tot aan eind 2025 is er naar verwachting van het management voldoende liquiditeit. In de jaarrekening van Stichting De Trans (paragraaf 3.1.4.1) concludeert de Raad van Bestuur van Stichting De Trans dat de jaarrekening De Trans opgesteld is uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Medewerker op één

Eind 2023 is een nieuw Mens & Arbeid (HRM) tweejarenplan opgesteld, waarin verdere maatregelen ter verbetering van het M&A beleid en –procedures zijn opgenomen. Veel aandacht gaat uit naar de volgende onderwerpen:

- **Personeel Niet In Loondienst (PNIL);** In 2023 was er een duidelijke afname van de inzet PNIL en een instroom van eigen personeel in loondienst. Alle PNIL inzet wordt nauwlettend gemonitord en periodiek wordt per (groep van) woning(en) de resultaten en de afwijkingen van de normen door het zorgmanagement met het betreffende team opgepakt. De PNIL kosten in 2023 zijn t.o.v. 2022 behoorlijk gedaald en dalen nog steeds gestaag. Wel te langzaam ten opzichte van de begroting, maar beter en sneller dan de prognoses.
- **Werving en selectie;** In 2023 is een specifieke campagne ontwikkeld voor de groepen Moeilijk Verstaanbaar Gedrag (MVG) en is een start gemaakt met het aantrekken van medewerkers die zich hierin door ontwikkelen. Daarnaast is voor alle groepen sprake van potentiële zij-instromers en in toenemende mate worden nieuwe medewerkers aangetrokken die nog niet (helemaal) voldoen aan de gestelde eisen. Al werkend leren is een belangrijk uitgangspunt en er wordt een individueel passend leertraject gemaakt. Er is een begin gemaakt met het herijken van de visie op leren en gestart met een opleidingsprogramma voor alle doelgroepen.
- **Verzuimbeleid en vitaliteit;** Het verzuimcijfer in 2023 is 9.1% (in 2022 11,4% en in 2021 10.2%). Dat is 1% hoger t.o.v. de regio en branche, maar lager dan het verzuimcijfer in 2022. De trend is dus positief. De verzuimcijfers worden elk kwartaal besproken in het MT. In 2024 wordt de verzuimtraining voor leidinggevendens herhaald, waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan de oudere medewerker.
- **Functiehuis;** Medio 2023 is gestart met de implementatie van het nieuwe functiehuis. Alle medewerkers in de zorg hebben in november een generieke functiebeschrijving en bijbehorende FWG-indeling ontvangen. Per 1 december heeft op basis van deze FWG-indeling de nieuwe inschaling plaatsgevonden. Eind 2023 zijn gesprekken gestart met medewerkers die vragen hebben over of bezwaren tegen de nieuwe functiebeschrijving.
- **Roosteren en plannen;** In 2023 is het nieuwe roosterbeleid vastgesteld. De invoering van centraal roosteren draagt bij om o.a. de stabiliteit van de roosters te verbeteren.
- **Flexpool;** Er is een nieuwe centrale flexpool (TransSelect) en werkmethode voor de inzet van flexmedewerkers ingericht. In 2024 wordt de methode verder geïmplementeerd. Dit biedt medewerkers kansen en helpt met het terugdringen van PNIL inzet.
- **Teamontwikkeling;** Een belangrijke pijler in de verbeteringen binnen De Trans is teamontwikkeling. Teams zijn verschillend als het gaat om hun ontwikkeling, maar de hele organisatie kent wel eenduidige aanpak. Dat geldt niet alleen voor de zorgteams, maar ook voor de ondersteunende teams en bijvoorbeeld het MT. Inmiddels hebben vrijwel alle teams een eerste teamscan gedaan als start van hun team ontwikkeltraject. Naar aanleiding van het inspectierapport van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) over een aantal MVG-locaties in Nooitgedacht is in augustus een kernteam gestart met als doel voor alle MVG locaties in Nooitgedacht de basis weer op orde te krijgen en de kwaliteit van zorg (verder) te verbeteren. Er is nauw samengewerkt met alle betrokkenen en als pilot is de rol van een Coördinerend Begeleider (CB-er) ingezet. De focus op teamontwikkeling en de inzet van de CB-er hebben elkaar onderling versterkt en aantoonbaar resultaat opgeleverd.
- **Scholingsbeleid en loopbaanontwikkeling;** In 2023 is gestart met het herontwerp op leren en ontwikkelen. Leren op de werkplek is daarbij een belangrijk uitgangspunt.
- **Cultuur en gedrag;** De gedragscode is in het najaar van 2023 geactualiseerd en wordt in 2024 geïmplementeerd.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

De Trans werkt aan verbetering van zorg aan cliënten en het verhogen van werkplezier en werkcomfort van medewerkers door gebruik te maken van digitale en technologische innovaties. Er is een poster ontworpen waarmee de thema's concreet en bespreekbaar worden gemaakt, ideeën worden verzameld, uitgewerkt en vertaald naar oplossingen die gericht zijn op het efficiënter en effectiever organiseren van de zorgverlening. Overige thema's:

- **Positief en betekenisvol leven;** De implementatie van de visie op Dagbesteding is bij alle doelgroepen afgerond. Gewerkt wordt aan de implementatie van nieuw beleid dat is gemaakt op het thema 'Vrije tijd'.
- **Kwaliteitsmanagementsysteem;** Nadat De Trans eind 2022 besloot schorsing aan te vragen voor hercertificering in het kader van de HKZ, is veel gedaan om het kwaliteitsmanagementsysteem weer op orde te krijgen. In het najaar van 2023 is een nieuwe audit uitgevoerd door de certificerende instantie, wat heeft geresulteerd in het verkrijgen van een nieuw certificering! De auditoren waren met name onder de indruk van het enthousiasme, de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers.
- **Kwaliteitshandboek;** De Trans heeft een nieuw Document Management Systeem (DMS), met name ten behoeve van het kwaliteitshandboek, aangeschaft en geïmplementeerd. Eerder waren documenten moeilijk te vinden op intranet, in het nieuwe DMS zijn (kwaliteits-) documenten zoals beleid, protocollen, procedure en informatie, makkelijk toegankelijk.
- **Melden incidenten;** In 2023 is de MIC-MIM-commissie (Melden Incidenten Cliënten – Melden Incidenten Medewerkers) opnieuw opgestart. De MIC-MIM commissie heeft zich vooral gericht op de randvoorwaarden van het incident melden, het verouderde meldbeleid geactualiseerd en de eerste stappen gezet tot het implementeren van een nieuw meldformulier in TriasWeb.

- **Minder ernstige geweldsincidenten tussen cliënten;** Het is dit jaar niet mogelijk om een totaalcijfer op te nemen omdat technisch gezien niet kan worden gefilterd op geweldsincidenten tussen cliënten. Medio 2024 moet de registratie mogelijk zijn, zal het totaal geanalyseerd worden en waar nodig zullen er verbetermaatregelen worden getroffen.
- **IGJ inspecties;** In april bezocht de IGJ drie MVG-locaties in Nooitgedacht en Emmen. Er is veel energie gezet op verbetering van de situatie op de MVG-groepen, passende binnen het totaal van de verbeteringen binnen De Trans. De gevraagde rapportages, verbeterplannen en de eerste auditanalyses zijn aangeleverd bij de IGJ. Interne audits zijn geïntensiveerd, versneld opgestart en de auditanalyses van de MVG-groepen werden bij de IGJ aangeleverd. Medio oktober kwam de IGJ voor gesprekken met verwanten en medewerkers van de MVG-groepen. Door middel van deze gesprekken heeft de IGJ gehoord over en gevoel gekregen bij wat er leeft onder verwanten en medewerkers. Eind november 2023 kwam de IGJ onaangekondigd op bezoek bij drie MVG-woningen in Nooitgedacht.
- **Medezeggenschap cliënten;** Met behulp van een stuurgroep is de afgelopen jaren op allerlei manieren aandacht gevraagd voor en gegeven aan het onderwerp medezeggenschap cliënten. Dit heeft ervoor gezorgd dat het onderwerp weer de nodige aandacht krijgt. Het helpt zorgmanagers en begeleiders om blijvend aandacht te hebben voor wat de cliënt wil. Het onderwerp is blijvend onderwerp van gesprek tussen de cliëntenraad en de directie.

De Trans in 2024

De Trans gaat door op het pad van de ingezette verbeteringen om de organisatie gereed te maken voor de transformatie naar nieuwe perspectieven. In het jaarplan 2024 zijn concrete doelen en (herstel- en verbeter-) maatregelen opgenomen op de Espria breed vastgestelde collectieve pijlers medewerker op één, toekomstbestendige zorg voor de cliënt en duurzame bedrijfsvoering. De voor De Trans welbekende 'balans in de driehoek' van mens, cliënt en organisatie wordt hiermee extra verstevigd door ook het financiële perspectief (wat in die balans onderdeel is van de organisatie) zichtbaar te maken. Het vasthouden aan de balans tussen kwaliteit van zorg, vitale inzet van medewerkers en de financiële positie blijft ook in 2024 van cruciaal belang. Dat betekent dat De Trans in 2024 nog niet financieel gezond kan worden. Maar het betekent wel dat De Trans de kwaliteit verder kan verbeteren, medewerkers aan zich kan binden en zo de best mogelijke zorg kan bieden aan haar cliënten.



6.1.7 Zorggroep Meander

Stichting Zorggroep Meander levert dag- en nachtzorg voor overwegend ouderen in Oost-Groningen.



Kerngegevens

Stichting Zorggroep Meander	
Adres	Kaap de Goede Hoop 1
Postcode/Plaats	9642 AP Veendam
E-mail adres	klantenservice@zgmeander.nl
Internetpagina	www.zgmeander.nl
Type zorg	Verpleging, verzorging en thuiszorg
Werkgebieden	Oost-Groningen

Financieel	2023	2022
Omzet	€ 78.675.219	€ 75.734.022
Nettoresultaat	- € 1.924.544	-€ 1.207.618
Rendement	-2,45%	-1,2%
Liquideitsratio	1,2	1,2
Solvabiliteit	17,8%	21,9%

Medewerkers	2023	2022
Aantal fte	883	895
Aantal medewerkers	1.259	1.397
Verzuim	11,06%	12,10%

Zorg	2023	2022
Aantal cliënten - intramuraal	617	604
Aantal cliënten - extramuraal	1.318	1333
Aantal bedden - intramuraal	620	614



Wat is er het afgelopen jaar gebeurd?

In 2023 vormde het verbeterprogramma Schouder aan Schouder een belangrijk deel van het jaarplan. Doelstelling van dit programma was te komen tot een duurzaam gezond Meander, zowel in mentaal als financieel opzicht. In 2022 is een eerste prioritering aangebracht op basis waarvan verschillende projecten zijn gestart die grotendeels in 2023 doorliepen.

Gezonde bedrijfsvoering

De financiële situatie van Zorggroep Meander is een aantal jaren negatief en daarmee zorgelijk. In 2023 is het financiële resultaat van Zorggroep Meander € 1,9 miljoen negatief, ondanks maatregelen die zijn genomen. Dit is € 1,4 miljoen lager dan begroot. De belangrijkste oorzaken voor het negatieve resultaat zijn:

- Een hogere inzet van formatie in loondienst dan begroot, met name in de woonzorglocaties;
- Een slechtere doelmatigheid in de wijkverpleging waardoor geleverde zorg niet is vergoed;
- Het ziekteverzuim was hoger dan begroot;
- De bedbezetting bleef eind 2023 achter.

Op basis van een in 2023 door PwC uitgevoerd onderzoek is een duurzame samenwerking met Icare opgestart.

Medewerker op één

In 2023 is in het Programma Schouder aan Schouder gewerkt aan het leggen van een basis onder de pijler Medewerker op 1! Er zijn diverse hernieuwde visies en beleidsplannen opgeleverd, o.a. op het gebied van leiderschap en eigenaarschap, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid en gezond roosteren. Er wordt dagelijks aan gewerkt om de nodige aanpassingen die daaruit volgen in de organisatie te laten plaatsvinden en te borgen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Lekker in je Vel (m.b.v. subsidie € 60.000)
- Inrichting advies en verbeteringen rond fysieke preventie
- Ontwikkeling van een Leiderschapscurriculum passend bij de nieuwe visie
- Inzet van teamcoach op ondersteuning rond het thema zorgzame werkomgeving (psychologische veiligheid in teams)
- Verder professionaliseren vakgroepen en onderlinge samenwerking (o.a. oprichten Besluit- en Adviesraad Behandeldienst, inrichting Duaal Inhoudelijk Management)
- Verbeteringen in warm welkom onboarding
- Inrichten roostercommissie en aantrekken capaciteitsadviseur

Het gemiddeld verzuim in 2023 was 10,8%. In vergelijking, in 2022 was het gemiddeld verzuim 12,1%. De hoogte van het verzuim blijft zorgelijk en heeft grote impact op de bedrijfsvoering en werkdruk van de overige medewerkers.

De uitstroom in 2023 betreft 251 medewerkers. 164 hiervan zijn op eigen verzoek vertrokken. Hiermee komt de uitstroom op eigen verzoek op 13,5% bij 1.214 medewerkers in dienst ultimo december 2023.

In 2023 geldt het beleid rond het 2-jaar gesprek. Er worden steeds meer gesprekken gevoerd vanuit de ambitie aandacht te hebben voor medewerkers. Volgens de registratie in You Force is bij 60,6% van de medewerkers (excl. Leerlingen/ stagiaires/ langdurig zieke medewerkers) in de afgelopen 2 jaar een verslag van een (2-) jaargesprek opgevoerd.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Het project Samen voor de cliënt heeft uitgangspunten opgeleverd voor de beweging van een meer medisch model naar het welzijnsmodel. De behoefte van de cliënt is hierin leidend. Welzijn staat waarop, waardoor de focus minder ligt op het behandelen van ziekte maar op mensen prettig laten wonen met passende ondersteuning en begeleiding. Het stimuleren van zelfstandigheid en behouden van eigen regie is daarbij van belang.

Het in 2022 gestarte project Wijkverpleging in Balans heeft in 2023 doorgelopen. In dit project werd toegewerkt naar een duurzaam gezonde wijkverpleging. Verschillende operationele verbeteringen



zijn doorgevoerd, onder andere op het gebied van cliëntplanningen, herbeoordeling van zorgindicaties en het optimaliseren van de routes. De effectiviteit, productiviteit en route-effectiviteit zijn in 2023 gestegen. De instroom van nieuwe cliënten bleef achter bij de verwachting. Hoewel de doelmatigheid het afgelopen jaar is verbeterd, is de doelstelling voor het gehele jaar 2023 niet gerealiseerd.

Binnen de revalidatieafdeling is in 2023 een traject gestart om meer te richten op participatie van de cliënt, samenwerking tussen de zorgmedewerkers en de behandelaren en processen gezamenlijk effectiever in te richten. In 2023 zijn nieuwe zorgpaden beschreven en geïmplementeerd. Er is een nieuwe werkwijze ontwikkeld voor het multidisciplinaire overleg en aan de hand van een vernieuwd dashboard wordt beter gestuurd op het instroomproces en de bedbezetting.

In de wijkverpleging en woonservice is de inzet van de Medido opgeschaald. Daarnaast is de Juxtalite Slimme Zwachtel geïntroduceerd. Dit levert de zorg ongeveer de helft van de tijd van zwachtelen op. Het herstel gaat sneller en cliënten kunnen de zwachtel zelf gemakkelijk strakker zetten. In woonzorglocatie Heggerank hebben alle kamers een slimme sensor gekregen. Daarnaast is de virtuele nachtronde geactiveerd, waardoor er 's nachts geen rondes meer bij bewoners gedaan hoeven worden. Op de somatiek afdelingen is daarnaast een nieuwe spreekluisterunit geplaatst. Medewerkers zijn getraind in het werken met het nieuwe systeem. Eind 2023 is de pilot met 'slimme deurklinken' stopgezet. Er is een nieuwe oplossing gevonden die eind december 2023 bij 5 deuren in Borg Westerwolde geplaatst is. In januari en februari 2024 vindt de test plaats.

Er zijn 47 meldingen geweest van gevallen van geweld tussen cliënten (Beleidsregel meldplicht geweld tussen cliënten).

In de volgende paragraaf wordt toegelicht hoe deze verbeterpunten in 2024 worden opgepakt.

Zorggroep Meander in 2024

- In 2024 worden de uitkomsten van het project Samen voor de cliënt verder doorontwikkeld, waarbij wordt ingezet op doorgroeien naar een expertisecentrum voor ernstig probleemgedrag bij dementie. Dit vraagt ook om aanpassing van onze medewerker inzet, waaronder meer inzet van agogen, gespecialiseerd verzorgenden PG, sensorische integratie therapeuten, klinisch psychologen en de inzet van de GZ-psycholoog als regiebehandelaar. Vanuit de overheid wordt ingezet op het langer zelfstandig thuis blijven wonen van ouderen. Verschillende programma's zijn hier op gericht, bijvoorbeeld het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO). Uitgangspunten zijn: zelf als het kan; thuis als het kan en digitaal als het kan. Om dit mogelijk te maken, bestaat het Volledig Pakket Thuis (VPT). Zorggroep Meander gaat deze VPT aanbieden in en (mogelijk) rondom de woonservicelocaties. De nadruk ligt niet op het bieden van zorg maar op begeleiding, die is gericht op het welzijn en welbevinden van cliënten door het bieden van structuur. Dit betekent ook dat medewerkers zonder zorgopleiding worden ingezet.
- Zorggroep Meander gaat, naast de behandelaren die nu al in de eerste lijn actief zijn, ook de medische vakgroep en vakgroep psychologen inzetten door middel van consulten. Hiermee wordt meer expertise betreffende ouderenzorg ingezet. Door middel van MDO (huisarts, SO, casemanager dementie en wijkverpleging) voor deze kwetsbare doelgroep kan tijdig worden geanticipeerd in de thuissituatie, met als doel dat cliënten zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen.

In 2024 wordt verder gewerkt aan de 4 pijlers die bijdragen aan het versterken van medewerkers: Werkinrichting, Gezondheid,

Bevlogenheid en Talentmanagement. Deze pijlers zijn de basis van het Programma Werkplezier werkt! dat Espria-breed is opgestart. Veel van de gewenste ontwikkelingen binnen Zorggroep Meander worden vanuit dit programma Espria-breed aangevlogen. Dit vanuit de overtuiging dat we in gezamenlijkheid een nog professionelere M&A ondersteuning kunnen realiseren.

- Voor 2024 is een 0-begroting opgesteld. Er zijn verschillende verbetermaatregelen in gang gezet om dit resultaat in 2024 te bereiken. Deze maatregelen zijn niet voldoende om uiteindelijk te komen tot een gezonde, duurzame financiële situatie, waarbij een rendement van 2% op de bedrijfsvoering het uitgangspunt is. De toenemende schaarste op de arbeidsmarkt en aan financiële middelen maakt een transformatie noodzakelijk. Een gezond financieel rendement is een vereiste om te kunnen blijven investeren in cliënten, medewerkers, technologie en toekomstbestendige woon- en behandel functies. Dit vraagt om een aantal belangrijke strategische keuzes, onder andere ten aanzien van verdere concentratie van zorg en keuzes op het gebied van huisvesting.
- De wijkverpleging is al meerdere jaren een verlieslatende activiteit binnen Zorggroep Meander. Voor 2024 zijn gunstiger contractvoorwaarden afgesproken dan in 2023. Binnen de woonzorglocaties wordt gewerkt aan het in lijn brengen van de personele kosten met de hiervoor ontvangen vergoedingen. Op dit moment is dit niet in balans. Er is een capaciteitsadviseur aangesteld en met implementatie van een roosterhandboek en flexpool wordt uniforme inzet met passende functiemix beoogd en de onderlinge uitwisseling van personeel tussen teams/locaties vergroot. Binnen de behandel dienst wordt door normering van de inzet een verbetering van de prestaties verwacht.

6.2 Espria Shared Service Center (SSC)

Het Espria Shared Service Center (SSC) biedt belangrijke ondersteuning aan de zorgorganisaties van Espria. Het SSC bestaat uit Financiën & Administratie (F&A), SSC ICT en SSC Facilitair, Inkoop & Vastgoed (SSC FI&V). Door de bundeling van expertises binnen het SSC kunnen de zorgorganisaties van Espria zich optimaal richten op het primaire proces: het leveren van zorg aan hun cliënten, bewoners, patiënten.

6.2.1 SSC Facilitair, Inkoop en Vastgoed

In 2022 en 2023 zijn de laatste stappen gezet met betrekking tot de eenwording van SSC Facilitair. Hierna is gelijk de volgende stap gezet naar het samenvoegen van de onderdelen Vastgoed (Oost) en TBO (Techniek, Beheer & Onderhoud) aan SSC Facilitair. De afdeling Inkoop was eerder al van SSC F&A en ICT overgebracht naar SSC Facilitair. Hiermee is dit SSC onderdeel uitgegroeid tot het huidige SSC Facilitair, Inkoop en Vastgoed (SSC FI&V). Binnen SSC FI&V werken we aan een "Samenwerkingsmodel" om onze dienstverlening richting onze klanten optimaal en integraal te bieden en onze meerwaarde te laten zien. Dit wordt in 2024 verder uitgerold.

In 2023 is het roosterpakket SDB Planning in gebruik genomen bij SSC FI&V. Het pakket zorgt voor meer overzicht en grip. Op 1 november 2023 is een andere kwaliteitsfunctionaris gestart bij SSC FI&V om eind 2024 een ingericht en werkend Kwaliteit Management Systeem (KMS) te komen. Een belangrijk onderdeel van het KMS is een goed risicomanagement en het werken met (operationele) stuurinformatie.

In 2023 is gestart met het implementeren van samen vastgesteld inkoopbeleid en de daarbij horende procesgang. Er is onder begeleiding van een externe partij een goede analyse van de inkoopfunctie binnen Espria en het te doorlopen proces uitgevoerd, waarbij in 2024 uitvoering aan de aanbevelingen wordt

gegeven. Kern hierbij is het centraliseren van de inkoopfunctie en contractmanagement voor alle contracten binnen Espria bij de afdeling Inkoop in plaats van alleen de Facilitaire contracten.

Voor SSC FI&V is in 2023 het plan aangenomen om tot sluiting van de Korenmaat en de daarbij horende afbouw van de was voorziening en maaltijdverzorging over te gaan, inclusief logistieke en servicedesk-ondersteuning. Uitwerking en doorvoeren van de plannen hiertoe vinden in 2024 plaats. Het plan leidt tot een aanzienlijke reductie in omvang van het huidige dienstencentrum. De uitbesteding van de maaltijdvoorziening naar leverancier Distrivers is via een groot project gestructureerd en in goede samenwerking en afstemming met alle stakeholders verlopen. Bij de jaarwisseling 2023-2024 vond de overgang naar Distrivers voor locaties plaats. Een succes na een lange en intensieve periode van voorbereiding in 2023. Voor 2024 staat het aansluiten van Evean bij deze dienstverlening op de planning, evenals het overzetten van alle boodschap activiteiten van Zorgboodschap naar Distrivers voor alle locaties van de zorgorganisaties. De eerste stappen met betrekking tot het uitbesteden van de persoonlijke was (p-was) naar een geschikte leverancier is gestart in 2023 en loopt door in 2024.

6.2.2 SSC Financiën & Administratie

Het SSC F&A bestaat uit de afdelingen PSA (Personeels- en Salarisadministratie), Finance en IV (Informatievoorziening & Projecten).

De afdeling PSA onderzoekt met de HR-verantwoordelijken binnen Espria welke HR-ondersteunende werkzaamheden zij gezamenlijk centraal kunnen uitvoeren. PSA heeft zich tot doel gesteld om haar administratieve processen zoveel mogelijk te automatiseren en te vereenvoudigen. Ook in 2023 zijn diverse administratieve processen verder gedigitaliseerd. Met het automatiseren van



de stageovereenkomsten en de werkgeversverklaringen vinden bijna alle werkzaamheden nu digitaal plaats. De overgang van HR-applicatie Beaufort naar de Cloud is eind 2023 succesvol gerealiseerd. Met deze stap is ook een goede basis gelegd om de gegevensuitwisseling met andere aanpalende systemen te uniformeren en te standaardiseren.

Ook de financiële applicatie (Exact) wordt in 2024 naar de Cloud gebracht. Hiervoor zijn binnen de afdeling Finance in 2023 de voorbereidingen getroffen. Een andere grote operatie in het afgelopen jaar was een omwisselactie van bankpassen: meer dan 1.000 passen werden vervangen door passen van een andere leverancier. Met de Belastingdienst hebben wij binnen het zogenaamd Horizontaal Toezicht afspraken gemaakt over hoe wij toetsen op de fiscale wet- en regelgeving. In 2023 is gestart met fiscale trainingen voor het vergroten van de bewustwording bij diverse medewerkers in de financiële kolom. In 2023 heeft een periodiek onderzoek plaatsgevonden naar door Espria verrichte dubbele betalingen aan leveranciers. Vanuit de externe partij die het onderzoek verrichtte, werd aangegeven dat Espria gemiddeld beter in staat is dit te voorkomen dan andere instellingen. Niettemin blijft ons streven dubbele betalingen te voorkomen.

De doorontwikkeling van het expertisecentrum RPA heeft ook dit jaar weer de ontwikkeling van nieuwe robotprocessen voor de zorgorganisaties van Espria opgeleverd. We zetten in op hergebruik van robotprocessen binnen de gehele organisatie, om daarmee invulling te geven aan ons doel Samen te gaan voor resultaat. De afdeling IV heeft daarnaast een start gemaakt met het naar de Cloud brengen van de applicatie voor o.a. vastgoedbeheer, logistiek en servicedesks (Planon) wat naar verwachting in april 2024 wordt afgerond.

6.2.3 SSC ICT

Binnen de afdeling ICT stond het jaar in het teken van het uitvoeren en afronden van een ingewikkeld project rondom

de digitale werkomgeving (DWO). Ook zijn er binnen de gehele organisatie flinke verbeteringen doorgevoerd in de kwaliteit van onze internetverbindingen qua bandbreedte, kwaliteit en beschikbaarheid. Hiermee is Espria toekomstbestendig en in staat optimaal gebruik te maken van bijvoorbeeld de digitale werkomgeving.

We hebben daarnaast veel applicaties overgezet naar de Cloud. Daarmee hebben we afscheid genomen van één van onze datacentra, waardoor we veel besparen op de kosten van dit datacentrum, glasvezelverbindingen, hardware, software en servicecontracten. Voorbeelden van belangrijke applicaties die zijn overgezet of begin 2024 worden overgezet zijn Beaufort, Exact, Planon, maar ook kleinere applicaties die we in gebruik hebben.

De rol van het SSC ICT wordt minder die van leverancier van techniek en meer leverancier van producten en diensten en het ondersteunen van het gebruik daarvan. Het heeft daarbij een rol in het uitdagen en enthousiasmeren voor nieuwe mogelijkheden, effectief en efficiënt gebruik van aanwezige technologie en het bieden van mogelijkheden aan gebruikers om zelf beheerst vorm te geven aan hun behoeften. Om de samenwerking tussen SSC en zorgorganisaties en hun medewerkers/cliënten te versterken, wordt in 2024 gestart met het inrichten van product management, waarin wordt samengewerkt aan doorontwikkeling van producten en diensten en nieuwe mogelijkheden worden verkend. Er wordt gestart met de productgroepen Digitale Werkomgeving en Domotica.

Binnen het team Domotica zijn grote stappen gezet qua professionalisering. Met het organiseren van een verbeterde bereikbaarheid en onderlinge afstemming met de (zorg-) organisaties is de samenwerking met de gebruikers, veelal zorgmedewerkers, aanzienlijk verbeterd. Ook is gewerkt aan een community om kennis en ervaringen beter met elkaar uit te wisselen.

6.3 Espria Ledenvereniging

Informele zorg wordt steeds belangrijker in de maatschappij gezien de grote uitdagingen op het gebied van zorg en welzijn. De dubbele vergrijzing, het tekort aan zorgprofessionals, overbelaste mantelzorgers en de stijgende zorgkosten maken dat er steeds meer gekeken wordt naar de potentie van informele zorg. Espria is daarom blij met de nauwe samenwerking die zij heeft met de Espria Ledenvereniging.

De Espria Ledenvereniging – met 310.000 huishoudens als lid – komt voort uit de vroegere kruisverenigingen en biedt leden korting, producten en diensten op het gebied van zelfzorg en zorgen voor elkaar. In 2023 is een nieuw label bij de vereniging ontstaan (Zorghulp), waar andere ledenverenigingen en leden zich bij aansluiten. De vereniging onderzoekt in het eerste kwartaal van 2024 de kans rijkheid van werknemerscollectieven. Zij kunnen op deze wijze gebruik maken van de producten en diensten van de vereniging onder een neutrale benaming. In 2023 werd een samenwerkingsovereenkomst opgesteld met een Friese zorgorganisatie om hun leden over te dragen aan Zorghulp. De overname vindt begin 2024 plaats. Ook met andere organisaties is de vereniging in gesprek over aansluiting bij Zorghulp. Dit zal in 2024 tot een nieuwe groei van leden leiden. De ontwikkeling van dit label was nodig om onafhankelijkheid en daarmee betrouwbaarheid, volumevoordeel en ook invloed te behouden en sluit aan bij de meerjarenstrategie 2022-2025.

De vereniging is onafhankelijk, maar werkt graag samen met zorgorganisaties om haar doelstellingen te bereiken. Met de zorgorganisaties van Espria is een historisch gegroeide nauwe samenwerking ontstaan. In 2023 hebben we gezamenlijk gewerkt aan de doorontwikkeling van de triagetool. Met deze tool komen burgers die zorg nodig gaan hebben, niet automatisch bij een

zorgorganisatie uit, maar kan ook worden doorverwezen naar de Ledenvereniging voor informele zorg of naar een zorgcentrale voor zorg op afstand.

Eind 2023 is het zorghulp-platform door de vereniging gelanceerd, waarbij leden onderling elkaar hulp kunnen geven, binnen een straal van 5 kilometer. Inmiddels hebben meer dan 30.000 leden zich aangemeld op het platform. In 2023 zijn de eerste stappen gezet om een pilot te ontwikkelen, waarbij zorgprofessionals van Espria het platform in zetten en hiermee de zorg te ontlasten. De derde ontwikkeling in de samenwerking is dat in 2023 ledenadviseurs, als pilot, mee zijn gaan draaien in enkele wijkteams van Espria, zodat vragen die ook informeel konden worden opgelost niet in de zorg terecht kwamen. Tot slot is verder doordacht hoe de Ledenvereniging leden kan ondersteunen wanneer de partner in het verpleeghuis komt.



6.4 Medisch Servicecentrum Altide (50% participatie)

Altide: dat is de nieuwe naam van de fusieorganisatie NAAST-ZCN. Sinds augustus 2022 hebben NAAST B.V. en Stichting Zorgcentrale Noord (ZCN) hun krachten gebundeld in één organisatie. Vanaf 1 november 2023 is NAAST-ZCN verdergegaan als Altide B.V. Medisch servicecentrum Altide is koploper in zorg op afstand in Nederland. Stichting Espria en stichting Sensire zijn (via een participatie onderneming) elk voor 50% eigenaar en aandeelhouder van Altide. Het is onze stellige overtuiging dat zorg op afstand een belangrijke bijdrage kan leveren om de zorg in Nederland toegankelijk en betaalbaar te houden.

Integratie

Na de fusie in 2022 stond 2023 in het teken van de verdere integratie. Een strategietraject resulteerde in een meer jaren strategie 2024-2026 én in een herinrichting van de organisatie aan de hand van drie pijlers: Langer veilig thuis, Bereikbaarheid en Zorg van morgen.

Altide voldoet aan de hoogste kwaliteitseisen op het gebied van kwaliteitsmanagement, informatiebeveiliging en persoonsalarmering. Daarvoor zijn in 2023 de certificeringen voor het gehele bedrijf behaald: ISO 9001:2015, NEN 7510 en Ketenkeurmerk persoonsalarmering.

Ook de verdere integratie van IT stond centraal in 2023. Aan het einde van het jaar zijn de laatste voorbereidingen getroffen om aan het begin van 2024 over te gaan naar een nieuwe telefooncentrale. Ook is voorbereid dat de medewerkers in Varsseveld per 1 januari 2024 van het salarissysteem AFAS worden overgezet naar Youforce. Tegelijkertijd met deze overzetting gaat heel Altide per 1 januari 2024 over naar een nieuw roostersysteem. In 2023 is tevens gewerkt aan het inrichten van één functiehuis, wat in 2024 wordt afgerond.

Bestuur

Per 1 december 2023 heeft interim-directeur-bestuurder Alex van den Bersselaar afscheid genomen van Altide. Hij vormde sinds de fusie in 2022 samen met Erik Wijnhof de tweekoppige Raad van Bestuur. Na een wervingstraject in 2023 is in februari 2024 Anne Cloostermans gestart als nieuwe bestuurder van Altide. Zij zal, samen met Erik Wijnhof, werken aan de positionering van Altide als meest toonaangevend medisch servicecentrum van Nederland.

Zorg op afstand voor Espria

De 250 zorgprofessionals van Altide bieden vanuit de locaties in Beilen (Drenthe), Varsseveld (Gelderland) en Veldhoven (Noord-Brabant) 24/7 zorg op afstand voor honderdduizenden cliënten en patiënten van ruim 200 zorgorganisaties, zoals thuiszorg, verpleeghuizen, ziekenhuizen, huisartsen, gehandicaptenzorg, GGZ, kraamzorg en jeugdgezondheidszorg. Zo levert Altide met innovatieve oplossingen een belangrijke bijdrage aan de zorgtransformatie. Ook voor de zorgorganisaties van Espria. Want samen werken Espria en Altide aan de zorg van morgen.

Voor de zorgorganisaties van Espria voerde Altide in 2023 divers diensten uit, bijvoorbeeld:

- Monitoring door uitgifte van medicijnen met behulp van een dispenser. De Medido wordt bij bijna 800 cliënten van Icare Verpleging & Verzorging, Zorggroep Meander en Evean ingezet: de grootste inzet van medicijndispensers in heel Nederland. Dit bespaart binnen Espria jaarlijks gemiddeld 122.400 uur aan wijkzorg, wat neerkomt op maar liefst circa 75 fte. Wanneer een cliënt de medicatie niet uitneemt, dan krijgen de centralisten van Altide hiervan een melding. Zij bellen de cliënt en helpen verder.

- Voor de V&V-organisaties en Icare Jeugdgezondheidszorg neemt Altide de telefonische en online bereikbaarheid uit handen. Daarmee worden zorgmedewerkers in staat gesteld zich te richten op de cliënt. Het betreft hier verpleegkundige triage, zorg en advies op afstand, facilitaire en algemene bereikbaarheid. Circa 65% bestaat uit zorg- en verpleegkundige handelingen.
- Samen met Espria Ledenvereniging / Zorghulp biedt Altide een full service pakket voor persoonsalarmering. Leden ontvangen korting op installatie en apparatuur. Van de alarmen filteren de medewerkers van Altide 81% weg, wat betekent dat de wijkverpleegkundige niet naar die cliënt hoeft.
- In 2023 voerde Altide zo'n 44.000 keer dubbele medicatiecontrole uit voor Icare Verpleging & Verzorging, Zorggroep Meander en Evean.
- Leefstijlmonitoring via Altide wordt meer en meer ingezet: enkele tientallen cliënten van Icare Verpleging & Verzorging maken hier gebruik van.
- Altide adviseert op het gebied van woningtoegang.

Servicedesk Zorgtechnologie

Altide ondersteunde in 2023 de zorgorganisaties van Espria bij een optimale inzet van innovaties en met projectbegeleiding voor versnelling van zorginnovaties. De Servicedesk Zorgtechnologie van Altide wordt hierbij ingezet. De servicedesk is er voor zorgmedewerkers en cliënten. De medewerkers vertalen de hulpvraag naar een technologische oplossing en regelen en ontzorgen van a tot z. Ook ondersteunt Altide bij leveranciersafhankelijke inkooptrajecten.

Acute zorg en thuismonitoring

Op inmiddels zeven plaatsen in Nederland is Altide betrokken bij de centrale triage van acute zorg, o.a. in de regio IJsselland, Noordoostpolder en de Achterhoek. Ook is Altide betrokken bij de triage en coördinatie van beschikbare bedden voor eerstelijns verblijf en crisisbedden, o.a. in de Zaanstreek, Groot-Amsterdam en Drenthe. Thuismonitoring in samenwerking met ziekenhuizen en artsen werd

in toenemende mate ingezet voor diverse zorgpaden, zoals COPD, hartfalen, oncologie en neurologie. Onder meer voor het Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA), waar we startten met monitoring bij hormoontherapie. Ook was de start van het transmurale COPD-programma met o.a. het WZA en Dokter Drenthe.

Voorzetting dienstverlening Centrale24 door Altide

In december 2023 heeft Altide de dienstverlening overgenomen van zorgcentrale Centrale24 in Eindhoven voor wat betreft alarmering en bereikbaarheid. Om cliënten veilig verbonden te houden met hulp en zorg heeft Altide de dienstverlening voortgezet. 2.500 cliënten met een persoonsalarm of Medido zijn vanaf december aangesloten op de meldbank van Altide. Ook voert Altide sinds december 2023 de telefonische bereikbaarheid uit voor vijf zorgorganisaties die eerder bij Centrale24 hun dienstverlening hadden ondergebracht.

Integraal Zorg Akkoord

Altide was in 2023 actief betrokken bij de uitwerking van transformatie- en regioplannen in het kader van het Integraal Zorg Akkoord (IZA). In het IZA is afgesproken dat de regie voor de uitvoering ervan in de regio's ligt.

Altide heeft in de regio Drenthe meegeschreven aan het plan voor de thema's Vitaal ouder worden, Toegankelijkheid/zorgtransitie en Digitalisering. Ook met andere regio's en samenwerkingsverbanden is Altide in gesprek voor de uitvoering van een deel van de plannen. Denk aan specifieke thema's en werkagenda's, zoals 'Thuismonitoren' 'Vitaal ouder worden', 'Datawerkplaats Zorg' 'Passende oncologische zorg' en 'Samenwerking in de acute zorg/zorgcoördinatie'. Alle regionale zorgpartijen committeren zich aan de afspraken in het regioplan. Deze afspraken worden ook meegenomen in de zorgcontractering. Tevens is Altide beoogd partner bij het transformatieplan 'Buurt als ecosysteem', een initiatief van o.a. Buurtzorg, Icare en Zorggroep Meander.

6.5 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond in 2023 uit Ria Stegehuis (voorzitter), Arthur Notermans (bestuurder) en Grietje van Buiten (bestuurder vanaf 1 april 2023).

De Raad van Bestuur is primair verantwoordelijk voor de strategie, het beleid van het concern en de realisatie van doelstellingen. Hij ziet daarnaast toe op de beheersing van risico's en de naleving van wettelijke verplichtingen. De besluitvorming binnen de Raad van Bestuur vindt plaats met meerderheid van stemmen. Indien de Raad van Bestuur niet tot consensus komt en uitstel van een besluit tegen het belang van de stichting in gaat, heeft de voorzitter een doorslaggevende stem. Een aantal besluiten is statutair voorbehouden aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.



6.5.1 Portefeuilleverdeling Raad van Bestuur

Ria Stegehuis was in 2023 als voorzitter van de Raad van Bestuur primair verantwoordelijk voor concernstrategie en externe relaties, strategische zorgverkoop, communicatie en het programma Mens & Arbeid. Ook is zij aandachtbestuurder voor de Ledenvereniging en Altide. Daarnaast is zij gesprekspartner van de Centrale Ondernemingsraad Espria en – samen met Grietje van Buiten – van de Centrale Cliëntenraad Espria.

Arthur Notermans heeft als bestuurder in 2023 onder andere het financiële beleid, juridische zaken, concerncontrol, internal audit concern, subsidiecoördinatie en gegevensbescherming in portefeuille gehad, als ook het programma Duurzaam Rendement. Binnen de Raad van Bestuur is hij daarnaast primair verantwoordelijk voor de aansturing van het SSC.

Grietje van Buiten was in 2023 (vanaf 1 april) het eerste aanspreekpunt voor de Zorg en de programma's 30% anders, Merkbaar Beter en Digitaal aan Zet. Ook heeft zij kwaliteit & veiligheid in portefeuille en is zij gesprekspartner van de VAR, het overleg 1e Geneeskundigen en – samen met Ria Stegehuis – van de Centrale Cliëntenraad Espria.

De Nederlandse vereniging voor bestuurders in de zorg (NVZD) heeft een accreditatiesysteem ontwikkeld voor zorgbestuurders. In dit accreditatietraject wordt getoetst of bestuurders actief werken aan hun professionele ontwikkeling en zelfreflectie. Ria Stegehuis en Arthur Notermans zijn geaccrediteerd en ingeschreven in het Register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg. Voor Grietje van Buiten zal accreditering in 2024 plaatsvinden.



6.5.2 Overzicht nevenfuncties leden van de Raad van Bestuur

Ria (F.H.) Stegehuis (1959)

Functie:	Voorzitter Raad van Bestuur
Benoemd:	1 december 2021
Relevante nevenfuncties:	• Lid Raad van Toezicht Pro Persona GGZ, de Pompe Stichting • Lid Coöperatiebestuur PGGM

Grietje (G.) van Buiten (1965)

Functie:	Lid Raad van Bestuur
Benoemd:	1 april 2023
Relevante nevenfuncties:	-

Arthur (A.M.) Notermans (1962)

Functie:	Lid Raad van Bestuur
Benoemd:	1 november 2015
Relevante nevenfuncties:	• Voorzitter Raad van Toezicht Basalt • Lid Raad van Commissarissen Landzijde • Lid Bestuur De Nederlandse GGZ



6.6 Cliënten medezeggenschap (centrale cliëntenraad: CCR)

We vinden het belangrijk dat cliënten en hun naasten en verwanten betrokken zijn bij zaken die hun dagelijks leven raken. Op individueel niveau vindt dit plaats door gezamenlijke afspraken vast te leggen in het zorgplan. Cliënten zijn vaak zelf het best in staat de vraag te beantwoorden tot welk resultaat de geboden zorg moet leiden. Het gaat immers om de kwaliteit van hun leven. Op gemeenschappelijk niveau vindt inspraak plaats door de formele cliëntenmedezeggenschap.

De cliëntenmedezeggenschap vindt haar (wettelijke) basis in de Wet medezeggenschap zorginstellingen 2018 en de Governancecode Zorg.

Medezeggenschap voor cliënten is binnen Espria op verschillende lagen georganiseerd, van individueel, locatie en groepsmaatschappij niveau tot op Espria niveau. Het zwaartepunt van de cliëntmedezeggenschap ligt op de kwaliteit van zorg en arbeid op het kleinste niveau en daarmee is de cliëntmedezeggenschap één van de belangrijkste kurken waar Espria op drijft.

6.6.1 Samenstelling en organisatie cliëntenmedezeggenschap

De medezeggenschapsstructuur voor cliënten is binnen Espria op drie niveau georganiseerd.

Centrale Cliëntenraad Espria

De regionale raden van de zorgorganisaties zijn hierin vertegenwoordigd. Bespreking van zaken op strategisch niveau en onderwerpen die twee of meer zorgorganisaties raken.

Regionale cliëntenraden (per zorgorganisatie)

De lokale raden zijn hierin vertegenwoordigd. Bespreking van beleidsmatige en tactische zaken en onderwerpen die twee of meer huizen van een zorgorganisatie raken.

Lokale cliëntenraden (per locatie/wijk/divisie van de zorgorganisatie)

Medezeggenschap dicht bij de cliënt. Bespreking van zaken die de cliënt direct raken (operationeel niveau).

De medezeggenschapsstructuur
voor cliënten is binnen Espria op
drie niveaus georganiseerd:

lokaal/wijk niveau



groepsmaatschappij
niveau (zorgbedrijf)



op concernniveau

De CCR Espria is de centrale cliëntenraad op concernniveau.



Afgevaardigden uit de cliëntenraden van de groepsmaatschappijen vormen de Centrale Cliëntenraad Espria (CCR). Gesprekspartners vanuit de RvB zijn Ria Stegehuis en Grietje van Buiten (vanaf medio 2023).

De CCR is in de kern verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een krachtige cliëntpositie en overlegt en denkt mee met de Raad van Bestuur van Espria. De CCR adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd over strategisch beleid dat meer dan één bedrijfsonderdeel van Espria betreft en dat de client raakt.

Per 30 juni 2023 heeft Gea Smith afscheid genomen als voorzitter van de CCR Espria. Wolter Brands is per 1 juli 2023 benoemd als nieuwe voorzitter.

6.6.2 De focus van de CCR in 2023

In 2023 zijn onder meer de volgende thema's geagendeerd voor het overleg met de RvB:

- Landelijke akkoorden en programma's in de zorg (IZA, WOZO, TAZ, GALA)
- Digitale strategie
- Investeren en innovatie
- Merkbaar Beter
- Espria opleidingen
- Verzuim
- MVO
- Informele zorg
- 30% anders
- Klachtenrapportages Espria
- Programma Duurzaam rendement
- Palliatieve zorg.

Elk CCR-lid heeft één of meerdere aandachtsthema's onder zijn/haar hoede. De aandachtsthema's voor 2023 waren:

- Keuze leverancier 'eten en drinken'
- Uitfasering Korenmaat
- Wonen en Zorg
- Financiën
- Digitaal aan zet

Digitale zorg was het thema tijdens de geslaagde Toogdag voor alle cliëntenraadsleden van Espria op 23 november 2023. De leden hebben daarbij als belangrijk aandachtspunt benoemd **Digitale zorg met een menselijke maat**.

6.6.3 Overleggen

- De CCR heeft acht keer overleg gehad met de RvB van Espria, waarvan twee keer in aanwezigheid van een afvaardiging van de RvC Espria.
- Het Dagelijks Bestuur van de CCR Espria heeft deelgenomen aan bijeenkomsten met andere Dagelijkse Besturen van Centrale Cliëntenraden van grote zorgconcerns, onder leiding van het Landelijk Overleg Cliëntenraden (LOC).
- De CCR heeft overleg gehad met het Dagelijks Bestuur van de Centrale Ondernemingsraad Espria.
- Het DB van de CCR Espria heeft overleg gehad met de remuneratiecommissie van de RvC Espria.

6.6.4 Uitgebrachte adviezen

- Advies begroting en jaarplan Espria 2023
- Advies jaarrekening Espria 2022
- Advies benoeming 3e bestuurder Espria
- Advies profiel en benoeming commissaris (op voordracht CCR)
- Instemming leverancier 'eten en drinken'
- Advies begroting en jaarplan Espria 2024



6.7 Medewerkers medezeggenschap (Centrale ondernemingsraad: COR)

Medewerkers medezeggenschap (Centrale Ondernemingsraad)

Doel van de medezeggenschap medewerkers binnen Espria is dat iedere medewerker zijn stem moet kunnen laten horen. Medewerkers worden bij alle veranderingen actief betrokken doordat medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie invulling krijgt.

De formele medezeggenschapstructuur is op twee niveaus georganiseerd.

OR-en per groepsmaatschappij/bedrijfsonderdeel

Medezeggenschap dicht bij de medewerker. Bespreking van zaken die de medewerker van de (zorg) organisaties direct raken.



Centrale Ondernemingsraad (COR)

De lokale OR-en zijn hierin vertegenwoordigd. Bespreking van strategische, beleidsmatige en tactische zaken die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle of voor de meerderheid van de (zorg) organisaties.

6.7.1 Samenstelling COR

De COR bestond eind 2023 uit 16 leden. Ieder bedrijfsonderdeel kan twee leden afvaardigen.

OR- en die in de COR zijn vertegenwoordigd

OR De Trans

OR Eevan

OR GGZ Drenthe

OR Icare JGZ

OR Icare TBG

OR Icare VVT

OR SSC F&A/ICT

OR SSC Facilitair, Inkoop & Vastgoed

OR ZG Meander

De COR heeft een tweeledige taak. Enerzijds is hij de overlegpartner van de Raad van Bestuur. Hij denkt mee en is sparringpartner over het goed functioneren van Espria in al haar doelstellingen. Anderzijds is de COR de vertegenwoordiger van de werknemers. Hij brengt wensen en meningen van het personeel naar voren ten aanzien van de verschillende onderdelen van concernbeleid.

6.7.2 Terugblik 2023

De COR heeft het aantal uitdagingen voor Espria zien toenemen. Het overleg heeft in 2023 dan ook vooral in het teken gestaan van de grote financiële druk, (de zich snel voltrekkende) externe ontwikkelingen (waaronder IZA) en de toekomst van onze organisatie. Vanwege de opgelegde geheimhoudingsplicht heeft de COR de gesprekken over aanvullende verbetermaatregelen en de realisatie van verbeterpotentiëlen gedurende een bepaalde termijn in vertrouwelijkheid moeten voeren. Hetzelfde geldt (deels) voor het traject Samen gaan voor resultaat.



Voorts hebben Digitaal aan Zet/digi vaardigheid/DWO, Inkoopbeleid, Korenmaat/eten & drinken en Mens & Arbeid bijzondere aandacht gehad.

Gelukkig kon in het voorjaar 2023 ook weer een Toogdag medezeggenschap medewerkers worden gehouden. Op deze dag kwamen onder meer de leden van de OR- en COR, Raad van Bestuur, directies en commissarissen bijeen om elkaar beter te leren kennen en van elkaar te leren. Het thema 'Binden en boeien: hoe doe ik dat?' stond ditmaal centraal. Tijdens het ochtendgedeelte werd onder meer geluisterd naar de voorzitter van de Raad van Bestuur over het Jaarplan 2023 en naar twee commissarissen over hun visie op het thema vanuit een ander gezichtsveld dan de zorg. In de middag werd door een externe spreker ingegaan op medezeggenschap vanuit de bedoeling (betrokken worden en betrokken zijn). Deelnemers zijn hiermee verder aan het werk gegaan in subgroepen. Het was een vruchtbare dag met veel uitwisselingen en praktische suggesties. In de Terugkom Toogdag in het najaar 2023 hebben leden van OR-ondernemingsraden en directies gesproken over het verdere vervolg in de dagelijkse praktijk.

De COR werkte zelf ook aan zijn verdere professionalisering. Medio 2023 werd een tweedaagse scholing gevolgd over de vraag hoe hij vanuit een gedragen ambitie en duidelijke verwachtingen een toegevoegde bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van Espria, door de inzet van ieders kwaliteiten en met behulp van gesprekstechnieken uit het 'Socratisch' gedachtengoed (het stellen van goede vragen). Hierbij werd de visie van de COR tegen het licht gehouden. Ter plekke is hierover met de Raad van Bestuur verder doorgesproken.

6.7.3 Uitgebrachte adviezen en instemmingen

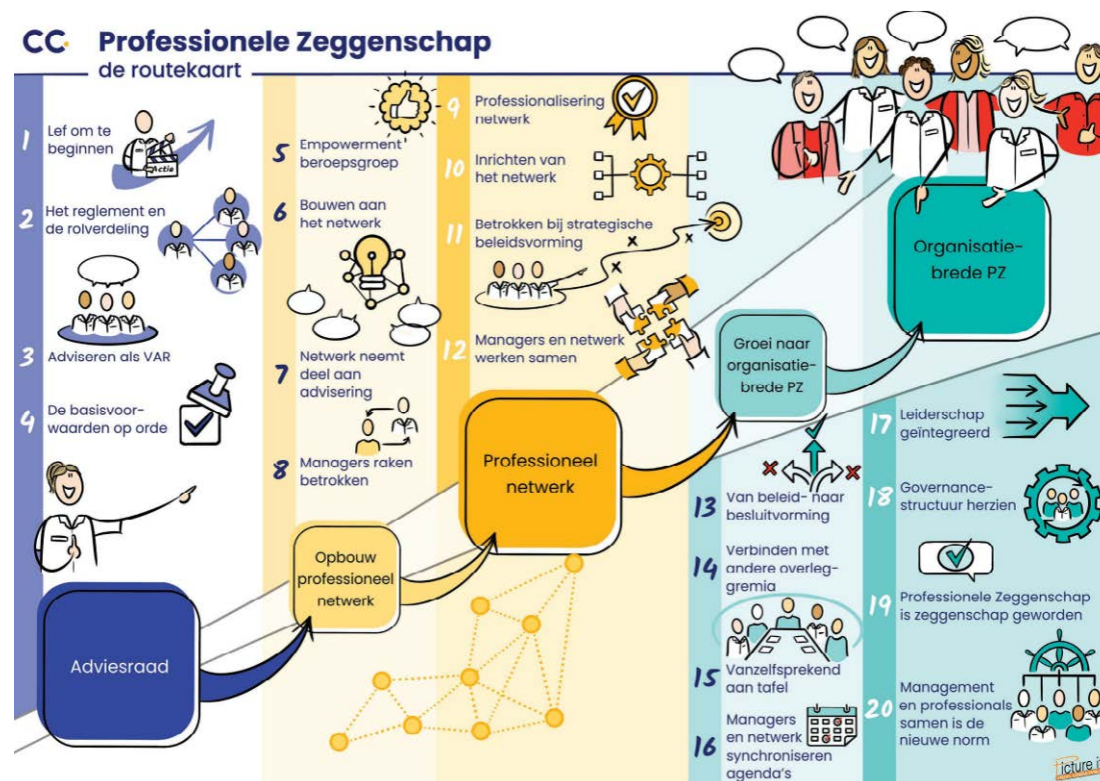
- Aanstelling derde lid Raad van Bestuur Espria
- Jaarplan 2023 Espria
- Rittenregistratie bedrijfsauto's
- Trajectbegeleiding Berenschot bij reductie overhead

Daarnaast heeft de COR inbreng gehad op de Kaderbrief 2024 en heeft hij mee kunnen praten over het Jaarplan en de Begroting 2024 Espria.

6.8 Medewerkersparticipatie: Verpleegkundigen Advies Raad

In het afgelopen jaar heeft de Verpleegkundigen Advies Raad (VAR) Espria zich met name gericht op haar interne ontwikkeling en hoe deze vorm te geven, aansluitend op de ingeslagen ontwikkelingen binnen Espria. De landelijke krimp op de arbeidsmarkt wordt gevoeld in de personele bezetting en de hoge werkdruk binnen de organisaties als ook intern binnen de VAR. Al geruime tijd zijn er vacante posities en zijn niet alle Espria zorgbedrijven in de VAR vertegenwoordigd. Dit is essentieel. De basis op orde is een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van de VAR, waarbij er in 2024 gestreefd wordt naar een volledige bezetting.

Ondanks dit gegeven wil de VAR mee in de ontwikkelingen binnen Espria. Dit betekent dat de VAR in 2024 meer wil aansluiten bij de RvB en directeuren en de Groepsraad, om mee te denken in de beleidsontwikkelingen die de verpleging en verzorging raken en het beleid ten aanzien van de professionele zeggenschapsontwikkeling binnen Espria. Om dit te bereiken zullen de VAR-leden verbindingen aangaan met bestaande of nog te ontwikkelen overlegorganen zoals PAR en Groepsraad, zodat zij goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen in hun eigen organisatie om zo de stem van hun eigen achterban te vertegenwoordigen.



In haar doorontwikkeling wil de VAR aansluiten op de strategische beleidsvoering van Espria die de verzorging en verpleging aan gaat en hierin samenwerken met de groepsraad en de raad van bestuur (routekaart stap 11 en 12). Uitdaging is om aansluiting te vinden op de beleidscyclus van Espria.



6.9 Raad van Commissarissen

6.9.1 Werkwijze en onafhankelijkheid

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Espria en haar zorgorganisaties. De Raad heeft zijn visie beschikbaar gesteld. Daarnaast vervult de Raad de werkgevers- en adviesrol naar de Raad van Bestuur.

Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regelingen met betrekking tot onder andere onafhankelijkheid, tegenstrijdige belangen en nevenfuncties. Alle commissarissen zijn onafhankelijk en kunnen ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en andere organen onafhankelijk functioneren, mede als gevolg van de waarborgen in het reglement. In 2023 is geen sprake geweest van (transacties met) tegenstrijdige belangen waarbij een lid van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur betrokken is geweest.

6.9.2 Terugblik op 2023

De Raad heeft in het verslagjaar zeven maal vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Voorafgaand aan deze vergaderingen voert de Raad zijn eigen vooroverleg.

Door het jaar heen brengen leden van de Raad van Commissarissen gebruikelijk diverse werkbezoeken aan locaties van de zorgorganisaties. Er zijn diverse (online) ontmoetingen geweest om de verbinding met de organisatie en de beeldvorming met betrekking tot de activiteiten die binnen het concern hebben plaatsgevonden te behouden. Daarnaast hebben leden van de Raad van Commissarissen verschillende vergaderingen van de Groepsraad bijgewoond.

Gedurende het jaar hebben meerdere leden van de Raad van Commissarissen overlegvergaderingen met de Centrale Cliëntenraad en de Centrale Ondernemingsraad (digitaal) bijgewoond. In deze bijeenkomsten wordt gebruikelijk stilgestaan bij de ontwikkelingen in de afgelopen periode en wordt vooruitgeblikt op belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2023 (bestuurs-) besluiten goedgekeurd ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Treasury jaarplan en statuut Espria 2023
- Verhoging investeringsbudget HIC GGZ Drenthe
- Geconsolideerde jaarrekening Espria 2022
- Jaarverslag Espria 2022
- Aandelenoverdracht Revalidatiehotel Recura BV door Stichting Eevan van Stichting Zaans Medisch Centrum
- Verstrekken lening aan De Trans
- Portefeuilleverdeling Raad van Bestuur
- Ontmanteling Commissie Digitale Strategie per 1 januari 2024
- Herbenoeming commissaris M. van den Berg per 1 september 2023
- Benoeming J. Kremer als lid van de Raad van Commissarissen per 1 september 2023
- Benoeming J. Kremer als aandachtcommissaris voor GGZ Drenthe
- Benoeming J. Kremer als lid van de commissie kwaliteit RvC
- Liquidatie Stichting Thuiszorg Espria
- Jaarplan Espria 2024
- Geconsolideerde begroting Espria 2024
- Managementletter Espria 2023
- Klasse-indeling WNT-functies 2024
- Bezoldiging RvC en RvB 2024



Naast reguliere agendapunten en bovengenoemde besluitvormingspunten hebben in 2023 de volgende punten aanvullende aandacht gehad:

- Resultaten, scenario's en veranderopgaaf De Trans
- Toekomst Zorggroep Meander
- Kaderbrief 2024
- Geconsolideerde management en financiële 4M rapportages
- Voortgang jaarplan 2023
- Afscheid commissaris Holscher (afgetreden per 1 september 2023)
- Kennismaking commissaris Kremer (benoemd per 1 september 2023)
- Kwaliteit van Zorg
- Datastrategie
- Digitale transformatie
- Jaarplannen 2024
- Programma Samen gaan voor Resultaat
- Samenwerking Icare – Zorggroep Meander
- Financiering nieuwbouw GGZ Drenthe
- (Start) werving commissaris voor financiële portefeuille

6.9.3 Werkgeversrol

De Raad van Commissarissen is als werkgever onder andere verantwoordelijk voor de evaluatie van het functioneren van de bestuurders, benoeming, schorsing en ontslag van de bestuurders en hun arbeidsvoorwaarden. In dat verband zijn de volgende zaken in 2023 relevant geweest.

- Benoeming Grietje van Buiten tot lid Raad van Bestuur Espria per 1 april 2023. Betreft de eerste termijn die loopt tot en met 31 maart april 2027;
- Klasse-indeling WNT Espria en zorgorganisaties 2024

In 2023 heeft de juiste toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) aandacht van de Raad van Commissarissen gehad. De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur voldeed in 2023 volledig aan de regels van de WNT.

Het declaratiebeleid van de Raad van Bestuur (en Raad van Commissarissen) binnen Espria sluit inhoudelijk goed aan op het modelreglement dat door de NZVD is opgesteld. Daarbij houden de leden van de RvB de uitgaven bij, vindt een onderlinge controle plaats en eenmaal per jaar gaan de declaraties langs de voorzitter van de Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen die controleert en goedkeurt. De in 2023 gedeclareerde kosten worden op de website van Espria geplaatst en zijn beperkt van omvang.

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn. Voor de hoogte van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening 2023.

De leden van de Raad van Bestuur zijn geaccrediteerd en ingeschreven in het Register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg. Het accreditatiesysteem is ontwikkeld door de Nederlandse vereniging voor bestuurders in de zorg (NVZD). Doel van dit systeem is te toetsen of bestuurders actief werken aan hun professionele ontwikkeling en zelfreflectie. In dat kader participeren de leden van de Raad van Bestuur ook in intervisiegroepen van de NVZD.

6.9.4 RvC commissies

Commissie kwaliteit

Het toezicht op kwaliteit en veiligheid door de Raad van Commissarissen wordt voorbereid door de commissie kwaliteit. De commissie fungeert als klankbord voor de Raad van Bestuur en bereidt namens de Raad van Commissarissen de bespreking voor van relevante kwaliteitsaspecten met als scope de cliënt én medewerker. De commissie heeft in 2023 drie keer vergaderd. Daarnaast is de commissie op informele basis zowel schriftelijk als mondeling geïnformeerd over de voortgang. Naast de periodieke kwaliteitsrapportages, rapportages Mens & Arbeid, Merkbaar Beter en voortgang calamiteitenonderzoeken, zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:



- Veilige zorgrelaties/(seksueel) grensoverschrijdend gedrag
- Verminderen administratieve belasting
- Terugkoppeling op (kennismakings-) bezoeken IGJ
- Vergezicht kwaliteit fase 2
- Jaarplan Espria 2023: ontwikkeling (kwaliteit van) zorg bij Espria
- Integrale zorgakkoorden (IZA/WOZO)
- Inzet zorgtechnologie
- Ontwikkelingen De Trans.

Auditcommissie

Namens de Raad van Commissarissen behartigt de auditcommissie het toezicht op de financiële continuïteit. De auditcommissie adviseert de Raad van Commissarissen bij de goedkeuring van de jaarlijkse begroting en jaarrekening en belangrijke kapitaalinvesteringen. De commissie adviseert de Raad van Bestuur ten aanzien van, onder meer, interne risicobeheersings- en controlesystemen, investerings- en financieringsbeleid en beleid met betrekking tot fiscale aangelegenheden.

In 2023 heeft de auditcommissie acht keer vergaderd. In twee vergaderingen was de externe accountant aanwezig in verband met de bespreking van het accountantsverslag en de jaarverantwoording 2022, het controleplan voor 2023 en de rapportage van de interim bevindingen 2022. Naast de periodieke rapportages zijn door de commissie onder andere de volgende onderwerpen besproken en/of voorbereid voor bespreking in de reguliere RvC vergadering:

- Visie zorg en wonen
- Audit charter en – jaarplan 2023
- Treasury jaarplan en – statuut 2023
- Fraude beleid, – risico-analyse en – casussen
- Impairment bedrijfswaarde
- Scenario's De Trans en Zorggroep Meander
- Risicomanagement
- Jaarrekening 2022
- Evaluatie financiële kolom Espria

- Professionalisering internal audit functie
- Voornemen verkoop Daat Drenthe
- Investeringsfonds Espria
- Aandelenoverdracht Recura
- ZZP-dossier
- Beoordelingskader overname
- Overheadreductie
- Aanpassing WACC
- Concept begroting Espria 2024

Remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen bij het selectieproces en remuneratie van leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

De commissie heeft in 2023 de beide procedures inzake de benoemingen van Grietje van Buiten in de Raad van Bestuur en Jan Kremer in de Raad van Commissarissen uitgevoerd. Ook heeft de herbenoeming van Marc van den Berg plaatsgevonden.

Daarnaast is de remuneratiecommissie eind 2023 gestart met het werven van een nieuwe commissaris ter vervanging van de per 1 juli 2024 te vertrekken commissaris J. van Engelen. De procedure is reeds per 7 februari 2024 afgerond met de benoeming van de heer H. Snapper, die tevens de rol van voorzitter van de auditcommissie zal vervullen. Dit betekent dat de Raad van Commissarissen van Espria tussen 7 februari en 1 juli 2024 tijdelijk de facto met een achtste lid wordt uitgebreid. De achtergrond hiervan is dat in 2024 aanzienlijke aandacht moet uitgaan naar het beheersen van de financiële risico's en het herstel op weg naar een duurzaam rendement en duurzame bedrijfsvoering van Espria. Het versterken van de Raad van Commissarissen op korte termijn met een nieuw en krachtig RvC-lid met een sterke financiële achtergrond in de zorg zal hier een waardevolle bijdrage aan kunnen leveren en heeft daarom prioriteit gehad vanuit de Raad van Commissarissen.



Ook heeft de commissie een evaluatiegesprek met de leden van de Raad van Bestuur gehouden en hierover verslag uitgebracht aan de Raad van Commissarissen. Voordat de remuneratiecommissie de jaarlijkse voortgangsgesprekken met de Raad van Bestuur heeft gevoerd, hebben gesprekken plaatsgevonden met een aantal directeuren en de medezeggenschapsraden.

De commissie bereidt tevens de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen voor. Verder doet zij voorstellen aan de Raad van Commissarissen betreffende de klasse-indeling WNT en het te voeren bezoldigingsbeleid voor bestuur en toezicht.

Commissie Digitale strategie

De commissie digitale strategie is eind 2020 als tijdelijke commissie ingesteld om meer proactief gebruik te maken van de expertise van de leden van de Raad van Commissarissen op het gebied van digitalisering. De commissie adviseert de RvB en bereidt namens de RvC bespreking voor van relevante ontwikkelingen in het strategisch meerjarenprogramma. De commissie ziet toe op de toepassing van digitale strategieën en technologie in de directe cliëntzorg, ter ondersteuning van professionals.

De commissie heeft in 2023 vier keer vergaderd. In de commissie is meermaals gesproken over (de ontwikkeling van) datastrategie en de implementatie van de nieuwe digitale werkomgeving. Verder is stil gestaan bij de voortgang in verschillende projecten en innovatie- en technologieconcepten.

Eind 2023 is vastgesteld dat met de afronding van enkele grote projecten de tijdelijke commissie digitale strategie kan worden opgeheven. Er zijn afspraken gemaakt over de verdeling van het huidige toezicht van de commissie digitale strategie over de Auditcommissie en de Commissie kwaliteit voor in 2024.

6.9.5 Honorering Raad van Commissarissen

De honorering van de Raad van Commissarissen voldeed in 2023 aan de regels van de WNT. De honorering is vastgesteld op € 22.300 op jaarbasis voor een lid en € 33.450 voor de voorzitter. Deze bezoldiging valt binnen de normen die gelden onder WNT. Voor het overzicht van de vergoedingen die aan de commissarissen zijn uitbetaald in 2023 wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening 2023.



6.9.6 Samenstelling Raad van Commissarissen

Mevrouw J.C. Holscher heeft op eigen verzoek besloten het RvC lidmaatschap per 1 september 2023 niet te verlengen met een nieuwe termijn. Met de benoeming van de heer J.A.M. Kremer per

1 september 2023 is de Raad van Commissarissen weer compleet. De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2023 uit de volgende personen:

De heer H.J.J.M. Berden (1959)

Functie	Lid van de RvC
Commissie	Commissie kwaliteit (voorzitter)
Hoofdfunctie	Diverse bestuursfuncties uit hoofde van huidige functie in het ETZ, waaronder bestuurslid EMBRAZE en voorzitter ROAZ
Nevenfuncties	• Bijzonder hoogleraar Organisatie Ziekenhuiszorg Radboud Universiteit • Lid Raad van Toezicht IJsselland Ziekenhuis (tot 1 feb.2023) • Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Studentenhuisvesting Arnhem-Nijmegen • Voorzitter RvC AmbulanceZorg Limburg (per 1 feb. 2023)
Eerste benoeming	1 juli 2016
Einde benoemingstermijn	1 juli 2024
Herbenoembaar	Nee
Aanwezig bij	6 van 7 vergaderingen

De heer M.J.M. van den Berg (1961)

Functie	Lid van de RvC
Commissie	Audit commissie (voorzitter)
Hoofdfunctie	nvt
Nevenfuncties	• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Koninklijke Kentalis • Voorzitter bestuur Stichting Instituut voor Doven • Lid Raad van Toezicht Altrecht • Lid Raad van Toezicht Pensioenfonds Metaal en Techniek
Eerste benoeming	1 september 2019
Einde benoemingstermijn	1 september 2027
Herbenoembaar	Nee
Aanwezig bij	7 van 7 vergaderingen

**De heer J.M.L. van Engelen (1959)**

Functie	Lid van de RvC (op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad)
Commissie	Remuneratiecommissie (voorzitter), commissie Digitale strategie (voorzitter)
Hoofdfunctie	• Hoogleraar Integrated Sustainable Solutions, faculteit Industrieel Ontwerpen, Technische Universiteit Delft • Emeritus Hoogleraar Bedrijfskunde, faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Groningen
Nevenfuncties	• Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Nedap • Lid Raad van Toezicht Pensioenfonds Zorg en Welzijn • Lid Bestuur Stichting Triade, UMCG
Eerste benoeming	1 juli 2016
Einde benoemingstermijn	1 juli 2024
Herbenoembaar	Nee
Aanwezig bij	7 van 7 vergaderingen

Mevrouw H. Post (1969)

Functie	Lid van de RvC (op voordracht van de Ledenvereniging Espria)
Commissie	Commissie kwaliteit (lid)
Hoofdfunctie	Directeur Koninklijk Nederlands Genootschap Fysiotherapie
Nevenfuncties	geen
Eerste benoeming	1 januari 2022
Einde benoemingstermijn	1 januari 2026
Herbenoembaar	Ja
Aanwezig bij	6 van 7 vergaderingen

**Mevrouw J.C. Holscher (1965)**

Functie	Lid van de RvC (op voordracht van de Centrale Cliëntenraad)
Commissie	Commissie kwaliteit (lid), commissie Digitale strategie (lid)
Hoofdfunctie	Lid Raad van Bestuur Mirage Retail Group, CEO Blokker
Nevenfuncties	• Voorzitter RvT NOBCO/EMCC • Lid Raad van Commissarissen Cabka
Eerste benoeming	1 september 2019
Einde benoemingstermijn	1 september 2023
Herbenoembaar	Afgetreden 1 september 2023
Aanwezig bij	4 van 4 vergaderingen

De heer J.A.M. Kremer (1959)

Functie	Lid van de RvC
Commissie	Commissie kwaliteit (lid), commissie Digitale strategie (lid)
Hoofdfunctie	• Hoogleraar Zorg & Samenleving, Radboudumc • Speciaal gezant passende zorg, VWS
Nevenfuncties	• Voorzitter Raad van Toezicht OLVG • Lid Raad van Commissarissen Ksyos • Adviseur Strategy&
Eerste benoeming	1 september 2023
Einde benoemingstermijn	1 september 2027
Herbenoembaar	Ja
Aanwezig bij	2 van 3 vergaderingen

**Mevrouw G.M.C. de Ranitz (1970)**

Functie	Vicevoorzitter van de RvC
Commissie	Audit commissie (lid), commissie Digitale strategie (lid)
Hoofdfunctie	Voorzitter Raad van Bestuur SURF
Nevenfuncties	• Lid Raad van Commissarissen VGA Verzekeringen • Voorzitter Raad van Toezicht Kunstmuseum Den Haag en Escher in het Paleis • Voorzitter Bestuur SIDN Fonds
Eerste benoeming	1 september 2017
Einde benoemingstermijn	1 september 2025
Herbenoembaar	Nee
Aanwezig bij	7 van 7 vergaderingen

De heer A. Rouvoet (1962)

Functie	Voorzitter van de RvC
Commissie	Remuneratiecommissie (lid)
Hoofdfunctie	Voorzitter GGD GHOR Nederland
Nevenfuncties	• Voorzitter RvT van de Stichting Landelijke Coördinatie COVID-19 bestrijding (LCCB) • Voorzitter Raad van Toezicht Enver (tot 1 juli 2023) • Lid Adviesraad Augeo Foundation • Voorzitter Maatschappelijke Advies Raad PO-Raad • Lid Wetenschappelijke Adviesraad Nationale Politie (vanaf 1 september 2023)
Eerste benoeming	8 april 2020
Einde benoemingstermijn	8 april 2024
Herbenoembaar	Ja
Aanwezig bij	6 van 7 vergaderingen



6.9.7 Dankwoord vanuit RvC

De Raad van Commissarissen is onder de indruk van de grote inzet en betrokkenheid van alle medewerkers en vrijwilligers in het afgelopen jaar. Vanuit financieel perspectief was het wederom een zwaar jaar en dat heeft zijn weerslag gehad op de organisatie. Tegelijkertijd wordt er binnen de gehele Espria-organisatie zichtbaar gewerkt aan de verbetering van vele processen en is ook de transformatie in de zorg binnen Espria ten volle in gang gezet.

Tegen deze achtergrond is de Raad in 2023 vanuit haar rol nauw betrokken geweest bij meerdere grote dossiers, waaronder die van het herstel van De Trans, de programma's rendementsverbetering en Samen gaan voor Resultaat, de besluitvorming tot fusie van Zorggroep Meander en Icare en de programma's van 30% anders (toekomstbestendige zorg) en werkplezier werkt. De Raad heeft grote waardering voor de flexibiliteit, het aanhoudende enthousiasme, de betrokkenheid en de warmte waarmee alle medewerkers en vrijwilligers zich het afgelopen jaar hebben ingezet voor de zorg aan zoveel kwetsbare mensen.

Raad van Commissarissen, 30 mei 2024



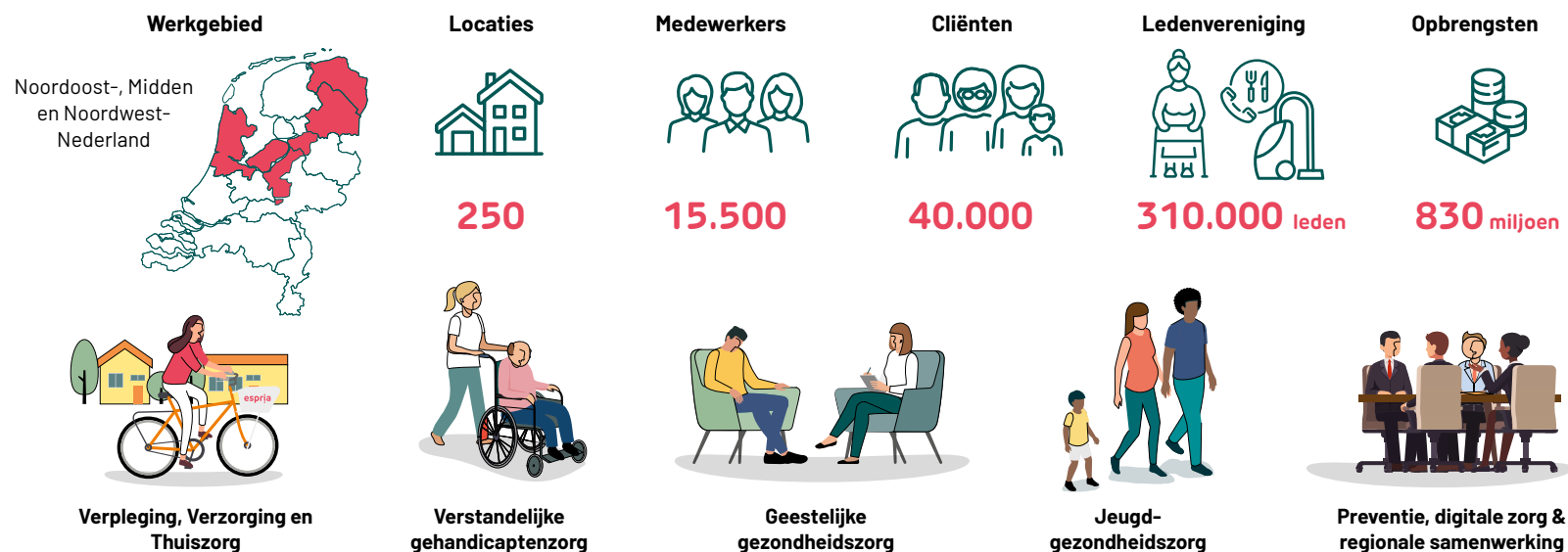
Concern profiel en governance

7 Concern profiel en governance

7.1 Algemene gegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Espria	Telefoonnummer	088-3833488
Adres	Altingerweg 1	Identificatienummer Kamer van Koophandel	08173909
Postcode	9411 PA	E-mailadres	info@espria.nl
Plaats	Beilen	Internetpagina	www.espria.nl

7.2 Kerngegevens



espria

de Trans

icare

evean

ggz Drenthe

zorggroep meander

espria LEDEN VERENIGING

icare

Altide

icare



7.3 Governance

7.3.1 Stichting Espria

Stichting Espria is een zorgconcern met meerdere zorgorganisaties en ondersteunende bedrijfsonderdelen, zoals het Shared Service Center (SSC). De verschillende zorgorganisaties bieden ouderenzorg, wijkverpleging, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, zorg nabij en informele zorg. Dat doen we samen. Wij zijn Evean, Icare V&V, Zorggroep Meander, Icare JGZ, Icare Thuisbegeleiding, Espria Ledenvereniging en Medisch Servicecentrum Altide. Wij zijn Espria.

Onder Stichting Espria vallen zorgorganisaties. Elke zorgorganisatie heeft een (tweehoofdige) directie die verantwoordelijk is voor de integrale dagelijkse bedrijfsvoering. Het bestuur van deze rechtspersonen wordt gevoerd door Stichting Espria.

7.3.2 Raad van Bestuur

Stichting Espria wordt bestuurd door een driehoofdige Raad van Bestuur. Het accent lag de afgelopen jaren sterk op de ontwikkeling van de interne organisatie. De Raad van Bestuur zal de komende jaren daarnaast invulling geven aan de transformatie van Espria naar de toekomst zijn externe taken en verantwoordelijkheden en aan verdere profilering van Espria.

7.3.3 Directies

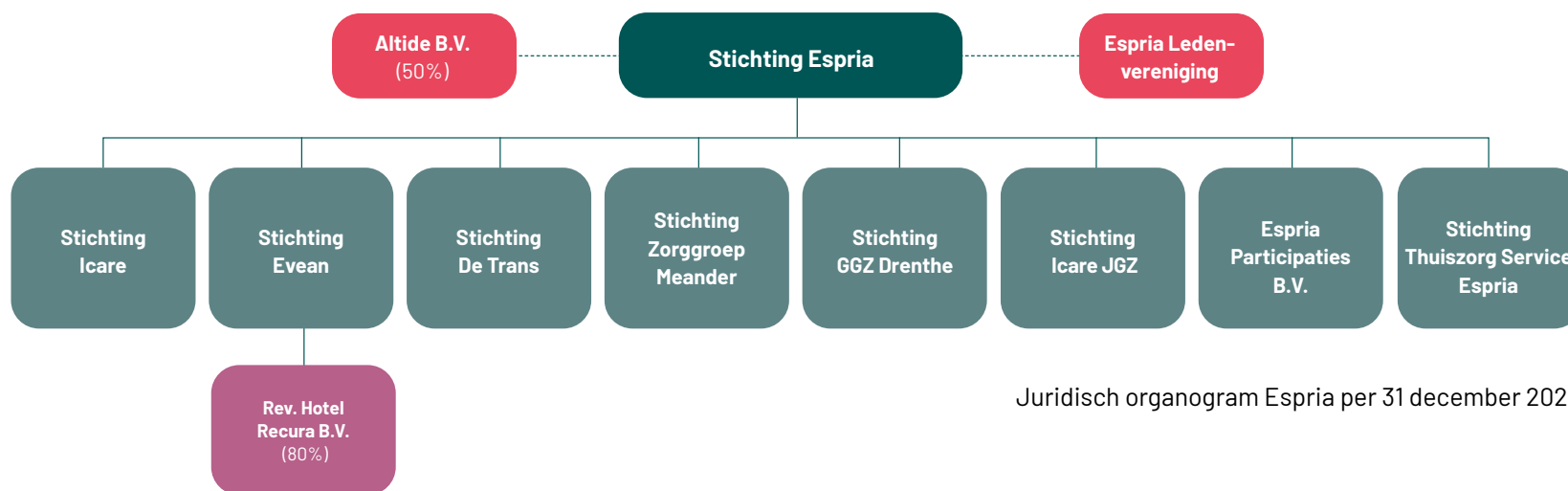
De directies van de zorgorganisaties geven integraal leiding aan hun zorgorganisatie. Binnen vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders stellen de directies een eigen beleidsplan en begroting op. Deze worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De directies zijn binnen de kaders van het jaarplan en de begroting integraal verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit van zorg, het gevoerde personeelsbeleid en een passende bedrijfsvoering van de eigen zorgorganisatie. Daarnaast geven ze samen met de andere directies invulling aan een zo groot mogelijke synergie en de realisatie van de gezamenlijke strategie van Espria. Over het gevoerde beleid van de zorgorganisatie legt de directie verantwoording af aan de Raad van Bestuur, die statutair verantwoordelijk is.

7.3.4 Groepsraad

In de besturingsstructuur van Espria wordt gewerkt met een Groepsraad. De directies van de zorgorganisaties participeren samen met de Raad van Bestuur in de Groepsraad waar strategische kaders voor het concern als geheel en zijn onderdelen worden vastgesteld.



7.3.5 Juridische structuur



Juridisch organogram Espria per 31 december 2023

7.3.6 Situatie per 31 december 2023

Espria streeft naar een transparante en eenvoudige juridische structuur van het concern, met bij voorkeur zo weinig mogelijk rechtspersonen. In 2024 vinden de volgende belangrijke wijzigingen in de juridische structuur plaats:

- Opheffen St Thuiszorg Service Espria
- Vergroten aandeel Recura B.V. naar 100%. Daarna zal Recura opgaan in Evean en juridisch worden opgeheven

7.3.7 Normen voor goed bestuur

Voor alle zorgorganisaties binnen Espria gelden eenduidige normen voor professioneel bestuur, toezicht en zorgvuldige verantwoording. Hierdoor weten cliënten en verschillende relaties zich verzekerd van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening en van transparante verantwoording daarover. De statuten van zowel Espria als alle zorgorganisaties voldoen aan de Governancecode Zorg.

7.3.8 Diversiteit man/vrouw-verhouding top Espria directie en Raad van Bestuur

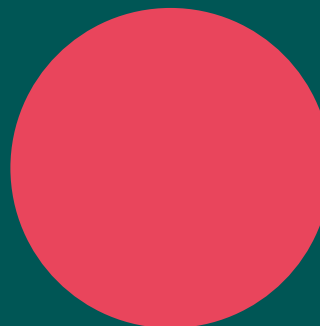
Binnen Espria wordt in het kader van diversiteit gestreefd naar een evenwichtige verhouding in het aantal vrouwen en mannen in de top van het concern. Op 31 december 2023 bestond 29% van de Raad van Commissarissen, 67% van de Raad van Bestuur en 45% van de directieleden uit vrouwelijke leden. Espria zal bij de werving van nieuwe leden in de top met dit streven rekening houden door met een voorkeur voor een vrouw dan wel een man te werven daar waar het percentage te zeer afwijkt van de gewenste evenwichtige verdeling. Dit betekent in de praktijk voor 2024 dat Espria bij de geplande werving van een nieuw lid van de Raad van Commissarissen een vrouw zal werven.

7.3.9 Wet normering topinkomens

De honorering van bestuurders, toezichthouders, directeuren en andere functionarissen vindt plaats binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. De verantwoording hierover is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening 2023 van Espria.



espria.nl



espria

de Trans 

icare

evean 

ggz Drenthe
mentale gezondheidszorg

zorggroep
meander

espria LEDEN
VERENIGING

icare
jeugdgezondheidszorg

 Altide
Medisch
servicecentrum

icare
thuisbegeleiding

Jaarverslag 2023

Stichting Espria

INHOUDSOPGAVE

6 Jaarrekening	- 4 -
6.1 Jaarrekening	- 4 -
6.1.1 Balans per 31 december 2023	- 4 -
6.1.2 Winst-en-verliesrekening over 2023	- 6 -
6.1.3 Kasstroomoverzicht over 2023	- 8 -
6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	- 9 -
6.1.4.1 Algemeen	- 9 -
6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva	- 11 -
6.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling	- 15 -
6.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	- 18 -
6.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	- 18 -
6.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT	- 18 -
6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2023	- 19 -
6.1.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	- 29 -
6.1.7 Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2023	- 31 -
6.1.8 Geconsolideerde gesegmenteerde winst-en-verliesrekening	- 42 -
6.2 Enkelvoudige jaarrekening	- 44 -
6.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2023	- 44 -
6.2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023	- 45 -
6.2.3 Enkelvoudige grondslagen van waardering en resultaatbepaling	- 46 -
6.2.3.1 Algemeen	- 46 -
6.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2023	- 47 -
6.2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023	- 51 -
6.3 Overige gegevens	- 55 -
6.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	- 55 -
6.3.2 Nevenvestigingen	- 55 -
6.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	- 55 -

Jaarrekening

6 Jaarrekening

6.1 Jaarrekening

6.1.1 Balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

Ref.	31-Dec-2023		31-Dec-2022	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	2			
- bedrijfsgebouwen en -terreinen	169.895.431		178.540.070	
- machines en installaties	23.978.949		22.422.883	
- andere vaste bedrijfsmiddelen	32.993.878		26.640.259	
- vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	<u>4.277.913</u>		<u>5.578.880</u>	
Totaal materiële vaste activa		231.146.171		233.182.092
Financiële vaste activa	3			
- andere deelnemingen	137.973		505.987	
- overige vorderingen	<u>0</u>		<u>294.500</u>	
Totaal financiële vaste activa		137.973		800.487
Vlottende activa				
Voorraden	4			
- grond- en hulpstoffen	<u>16.765</u>		<u>139.516</u>	
Totaal voorraden		16.765		139.516
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	1.438.160		1.323.073
Vorderingen	6			
- op handelsdebiteuren	18.677.008		34.742.470	
- overige vorderingen	69.916.635		87.388.369	
- overlopende activa	<u>7.310.195</u>		<u>5.086.134</u>	
Totaal vorderingen		95.903.838		127.216.973
Liquide middelen	8	123.305.829		129.665.270
Totaal activa		<u>451.948.736</u>		<u>492.327.411</u>

PASSIVA	Ref.	31-Dec-2023		31-Dec-2022	
		€	€	€	€
Eigen vermogen	9				
- gestort en opgevraagd kapitaal		68.529		68.529	
- wettelijke en statutaire reserve					
- wettelijke		59.606		439.620	
- bestemmingsreserve		11.416.721		12.482.651	
- bestemmingsfonds		128.612.496		144.157.213	
- overige reserves		28.151.466		29.259.747	
- Minderheidsbelang derden		0		1.307	
Totaal eigen vermogen			168.308.818		186.409.067
Voorzieningen	10				
- overige		23.254.809		20.918.217	
Totaal voorzieningen			23.254.809		20.918.217
Langlopende schulden	11				
- schulden aan banken		72.780.467		81.773.403	
- overige schulden		26.696.442		28.071.142	
Totaal langlopende schulden			99.476.909		109.844.545
Kortlopende schulden	12				
- schulden aan banken		10.526.774		10.904.541	
- schulden aan leveranciers en handelskredieten		20.880.188		18.031.158	
- belastingen en premies sociale verzekeringen		20.139.049		20.049.269	
- schulden ter zake van pensioenen		13.397.144		13.346.746	
- overige schulden		59.026.527		77.278.747	
- overige passiva		36.938.518		35.545.121	
Totaal kortlopende schulden			160.908.200		175.155.582
Totaal passiva			451.948.736		492.327.411

6.1.2 Winst-en-verliesrekening over 2023

	Ref.	2023 €	2022 €
BATEN UIT BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ZORGVERLENING	16		
Zorgverzekeringswet		299.825.449	291.627.258
Wet langdurige zorg		439.943.354	409.734.451
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurige zorg		4.718.900	7.543.371
Forensische zorg		19.271.087	20.288.825
Baten uit onderaanneming		3.276.999	2.357.569
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.737.300	2.428.866
Opbrengsten Jeugdwet	17	8.936.714	8.805.686
BATEN UIT ANDERE BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ACTIVITEITEN	19	23.111.017	23.115.784
NETTO OMZET		800.820.820	765.901.810
Overige bedrijfsopbrengsten	20	31.828.919	34.052.935
Som der bedrijfsopbrengsten		832.649.739	799.954.745
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	21	101.612.130	96.540.795
Lonen en salarissen	22	492.593.739	474.132.998
Sociale lasten	22	77.483.375	78.877.514
Pensioenlasten	22	40.231.630	39.424.829
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	23	22.584.542	22.319.207
Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa	24	45.481	1.967.729
Bijzondere waardevermindering van vlottende activa	25	1.080	-62.532
Overige bedrijfskosten	26	114.129.784	105.677.343
Som der bedrijfslasten		848.681.761	818.877.883
BEDRIJFSRESULTAAT		-16.032.022	-18.923.138
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	1.990.698	408.711
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	3.974.392	4.844.362
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		-18.015.716	-23.358.789
Belastingen	28	0	0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	29	-380.014	-187.447
RESULTAAT NA BELASTINGEN		-18.395.730	-23.546.236
Aandeel derden in resultaat	29	96.788	295.463
NETTORESULTAAT		-18.298.942	-23.250.773

RESULTAATBESTEMMING*Het resultaat is als volgt verdeeld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Toevoeging / onttrekking:		
Wettelijke en statutaire reserve		
Wettelijke reserve	-380.014	0
Bestemmingsreserve:		
Bestemmingsreserve	-1.065.930	-3.516.797
Bestemmingsfonds:		
Reserve aanvaardbare kosten	-15.544.717	-20.518.978
Overige reserves:		
Overige reserves	-1.308.281	785.002
	<u>-18.298.942</u>	<u>-23.250.773</u>

6.1.3 Kasstroomoverzicht over 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-16.032.022		-18.923.138
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	23, 24	22.630.023		24.031.967	
- mutatie voorzieningen	10	2.608.613		3.150.410	
- kwijtschelding lening derden		250.000		0	
- boekresultaten afstoting vaste activa		<u>0</u>		<u>1.033</u>	
			25.488.636		27.183.410
Veranderingen in het werkkapitaal					
- voorraden		122.751		10.321	
- mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten		-115.087		-44.832	
- vorderingen		31.999.564		14.800.773	
- kortlopende schulden (excl. Schulden aan banken)		<u>-14.454.552</u>		<u>7.846.402</u>	
			17.552.676		22.612.664
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			27.009.290		30.872.936
- ontvangen interest	27	1.032.248		44.466	
- betaalde interest	27	<u>-4.041.232</u>		<u>-5.038.096</u>	
			-3.008.984		-4.993.630
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			24.000.306		25.879.306
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
- investeringen materiële vaste activa	2	-21.742.606		-21.223.611	
- desinvesteringen materiële vaste activa	2	1.845.762		517.434	
- aflossing leningen u/g	3	294.500		70.680	
- investeringen in overige financiële vaste activa	3	<u>-12.000</u>		<u>-655.167</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-19.614.344		-21.290.664
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
- aflossing langlopende schulden	11	-10.745.403		-10.845.882	
- presentatie correctie langlopende schulden	11	0		958.333	
- opname langlopende schulden	11	<u>0</u>		<u>4.442.344</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-10.745.403		-5.445.205
Mutatie geldmiddelen			<u><u>-6.359.441</u></u>		<u><u>-856.563</u></u>
Stand geldmiddelen per 1 januari			129.665.270		130.521.833
Stand geldmiddelen per 31 december			<u>123.305.829</u>		<u>129.665.270</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>-6.359.441</u>		<u>-856.563</u>

6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

6.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Espria behoort tot het Espria-concern en is het groepshoofd. De overige groepsmaatschappijen staan toegelicht onder het kopje consolidatie.

Stichting Espria
Altingerweg 1
9411 PA BEILEN
Statutair gevestigd te gemeente Midden-Drenthe
Inschrijfnummer Kamer van Koophandel: 08173909

De activiteiten van de groepsmaatschappijen van het Espria-concern bestaan voornamelijk uit het leveren van verpleging en verzorging, geriatrische revalidatiezorg, jeugdgezondheidszorg, psychiatrische zorg, dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking en zorg op afstand.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, welke is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek voor zover deze volgens de regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing zijn, de regeling openbare jaarverantwoording WMG en daarmee de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving hoofdstuk 655 Zorginstellingen. Tevens zijn de beleidsregels voor de WNT, Wet normering bezoldiging topinkomens publieke en semipublieke sector van toepassing.

De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Continuïteitsveronderstelling

Over het boekjaar 2023 is een fors verlies gerealiseerd, nadat het boekjaar 2022 eveneens verlieslatend was. Bij meerdere groepsmaatschappijen is een verlies over 2023 gerapporteerd. Het verlies heeft een negatieve impact op de balansratio's, waaronder solvabiliteit en current ratio. Op groepsniveau zijn de balansratio's nog altijd op orde. De komende jaren zullen in het teken staan van de transitie naar een duurzaam gezonde bedrijfsvoering, waarbij een verschil is tussen de vertrekpunten per groepsmaatschappij en snelheid van de transitie. Per groepsmaatschappij is daarom een individuele continuïteitsanalyse en -veronderstelling van toepassing, zoals dit uit de afzonderlijke jaarrekeningen van de stichtingen blijkt. In het bijzonder geldt dit voor de groepsmaatschappijen waarbij de convenanten met externe financiers niet zijn gerealiseerd (Stichting Icare en Stichting GGZ Drenthe) en voor Stichting De Trans, waar een onzekere continuïteit op langere termijn geldt. Op groepsniveau zijn er voldoende middelen om de continuïteit tijdens de transitieperiode in 2024 en 2025 te waarborgen. In het bestuursverslag wordt op de transitie in de zorg ook nader ingegaan.

Op basis van de ingezette acties, begrotingen en huidige prognoses komen wij tot de conclusie dat waardering op basis van de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd is.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

In de jaarrekening 2022 is de verwerking van een huurkorting toegewezen aan de kortlopende schulden in plaats van aan de langlopende schulden. Deze onjuistheid is retrospectief aangepast. Dit houdt in dat de fout in de vergelijkende cijfers zijn aangepast naar de juiste standen. De impact op de vergelijkende cijfers is als volgt: de langlopende financial leaseverplichting is met € 1,0 miljoen toegenomen en de kortlopende schulden zijn met € 1,0 miljoen afgenomen. De impact op het vermogen en de resultaatimpact over verslagjaar 2022 bedragen beiden nihil. Deze correcties zijn verwerkt in de vergelijkende cijfers van de huidige jaarrekening.

Financiële instrumenten

Primaire financiële instrumenten in deze jaarrekening van Stichting Espria omvatten debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financierings-verplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten. De reële waarde van de kortlopende primaire financiële instrumenten benadert de boekwaarde. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de grondslagen van waardering van de betreffende posten zoals opgenomen onder 6.1.4.2. Stichting Espria maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Ten aanzien van het gebruik van primaire financiële instrumenten loopt Stichting Espria krediet-, rente- en kasstroomrisico's. Onder 6.1.4.2 wordt toegelicht op welke wijze de kredietrisico's en kasstromen zijn voorzien in relatie tot de waardering van vorderingen. In de toelichtingen op de balans zijn de

looptijden en rentepercentages op de langlopende schulden nader toegelicht. De organisatie heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Stichting Espria loopt renterisico over de liquide middelen en rentedragende langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen. Dit heeft geen gevolgen voor de waardering van de liquide middelen en kortlopende schulden.

Oordelen, schattingen en onzekerheden

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de Raad van Bestuur en de directies oordelen vormen en schattingen en veronderstellingen maken die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa, verplichtingen, baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van de Raad van Bestuur en de directies het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal oordelen, schattingen en veronderstellingen: voorziening voor omzetrisico's, uitgangspunten voor bepaling van andere voorzieningen (zoals disconteringsvoet en vertrekkans) en inschattingen en aannames die worden gedaan voor de bedrijfswaardeberekening. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen, schattingen inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot het concern behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de stichting als de geconsolideerde maatschappijen van de stichting. Binnen de groep worden dezelfde waarderingsgrondslagen toegepast.

Stichting Espria beschikt op basis van statutaire bepalingen over de volledige zeggenschap over de in de consolidatie opgenomen stichtingen. Daarnaast beschikt Stichting Espria rechtstreeks, dan wel via de dochterstichtingen, over een meerderheidsbelang in de bij de consolidatie betrokken besloten vennootschappen.

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 het Espria-concern zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op 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 het Espria-concern.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de volgende stichtingen en vennootschappen die tot het Espria-concern behoren:

- Groep Stichting Eveen Zorg te Purmerend;
- Stichting Icare te Meppel;
- Stichting Espria te Beilen;
- Espria Participaties B.V. te Beilen (100%);
- Stichting Zorggroep Meander te Veendam;
- Stichting GGZ Drenthe te Assen;
- Stichting De Trans te Rolde;
- Stichting Icare JGZ te Meppel;
- Stichting Thuiszorg Service Espria te Beilen;
- Zorgcentrale Noord B.V. te Beilen (cijfers tot en met 30 juni 2022).

In de groep Stichting Eveen Zorg te Purmerend zijn de volgende entiteiten in de consolidatie opgenomen:

- Stichting Eveen Zorg te Purmerend;
- Revalidatiehotel Recura B.V. te Purmerend (100% belang).

Gedurende het boekjaar 2023 is het belang in Revalidatiehotel Recura B.V. toegenomen van 80% naar 100% door verkrijging van de resterende 20% van de aandelen. De deelneming is integraal geconsolideerd, waarbij het resultaat van Revalidatiehotel Recura B.V. voor 80% van het resultaat in de geconsolideerde resultatenrekening is verantwoord.

Daarnaast wordt er een 50% belang gehouden in NAAST & ZCN B.V. Er is geen sprake van overwegende zeggenschap, waardoor deze deelneming in de geconsolideerde jaarrekening is verantwoord onder de financiële vaste activa als 'andere deelnemingen'.

Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen en niet meegeconsolideerde steunstichtingen van Stichting Espria worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de bestuurders, commissarissen, statutaire directieleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de nettowaarde van de activa en verplichtingen van een geconsolideerde maatschappij, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de onderneming. Ultimo 2023 is er geen sprake meer van minderheidsbelangen van derden.

6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden volgens de componentenbenadering geactiveerd en gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten. Eventuele subsidies worden direct in mindering op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs gebracht. Alleen actiefposten waarvan het economisch risico geheel of nagenoeg geheel door de organisatie wordt gedragen, worden geactiveerd. Aan deze voorwaarde wordt voldaan bij rechtstreekse koop, maar veelal ook bij financial lease of huurkooptransacties. Bij het activeren van activa via de componentenbenadering wordt vastgesteld of het vervangen component nog een boekwaarde heeft. Indien dit het geval is wordt deze versneld afgeschreven. De lasten worden genomen in het betreffende boekjaar.

Afschrijving vindt in het jaar van ingebruikname naar tijdsgelang plaats. Afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het actief en worden per individueel actief bepaald. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Er wordt geen rekening gehouden met een restwaarde. Op bedrijfsterreinen en materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Bedrijfsgebouwen en terreinen:	0% - 5%;
Machines en installaties:	5% - 10%;
Andere vaste bedrijfsmiddelen:	10% - 33%.

Er is geen sprake van geactiveerde rente.

Materiële vaste activa die buiten gebruik zijn gesteld en waarover het besluit tot verkoop is genomen, worden gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs onder aftrek van de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Indien de opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde, wordt het verschil ten laste van het resultaat over het boekjaar gebracht.

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financial Lease

Stichting Espria leaset een deel van de gebouwen en terreinen. Hierbij heeft Stichting Espria grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van deze activa. Verwerking van financial leasecontracten vindt plaats tegen de contante waarde van de toekomstige huurverplichtingen, rekening houdend met een disconteringsvoet. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden, rekening houdend met een disconteringsvoet gelijk aan de rentevoet zijnde 4,00%-5,50% (2022: 4,21%-5,50%).

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. 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. Indien onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor het bepalen van de nettovermogenswaarde, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze tot nihil afgewaardeerd waarbij een voorziening wordt gevormd voor de schulden waarvoor Stichting Espria aansprakelijk is (feitelijk of juridisch).

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

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 winst-en-verliesrekening.

Overige effecten

Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en overige financiële vaste activa worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgwaardering vindt plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. Bijzondere waardeverminderingen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen als sprake is van wijzigingen in omstandigheden waardoor de vraag ontstaat of de boekwaarde van een actief terugverdiend kan worden. Als dergelijke omstandigheden zich voordoen, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat dan wel van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De bedrijfswaarde is de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief of de kasstroom genererende eenheid naar verwachting zal genereren. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de

geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Stichting Espria voert jaarlijks een beoordeling op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter uit, overeenkomstig RJ 121 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, afhankelijk van het bestaan van aanwijzingen dat een actief (of groep van activa) aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn.

Vorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden. Alleen winkelvoorraad, duur gereedschap, technische onderdelen en horecavoorzieningen worden als voorraad verantwoord.

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

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's/DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Verder wordt de voorziening met het oog op de nuancering van de omzet in mindering gebracht op het saldo onderhanden werk.

Vorderingen

Vorderingen bestaan uit vorderingen op handelsdebiteuren, vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen, overige vorderingen en overlopende activa. Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, inclusief transactiekosten. Vervolgwaardering vindt plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Een voorziening dubieuze debiteuren wordt gevormd bij verwachte oninbaarheid van de vorderingen die naar ouderdom wordt vastgesteld. Posten worden voorzien indien de inbaarheid twijfelachtig is. Debiteurenvorderingen groter dan € 0,1 miljoen worden individueel beoordeeld op inbaarheid.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekorten/ schulden uit hoofde van financieringsoverschotten

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget. De vorderingen worden individueel beoordeeld op inbaarheid. Eventuele voorzieningen worden in mindering gebracht op de vordering en ten laste van de omzet gebracht.

Over diverse jaren bestaande vorderingen worden als actiefpost in de balans verantwoord. Over diverse jaren bestaande schulden worden als passiefpost in de balans verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt in Gestort en opgevraagd kapitaal, Wettelijke en statutaire reserves, Bestemmingsreserves, Bestemmingsfondsen, Overige reserves en Minderheidsbelang derden.

Gestort en opgevraagd kapitaal

Onder gestort en opgevraagd kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal.

Wettelijke en statutaire reserves

Wettelijke reserves

Hieronder worden de reserves opgenomen die moeten worden aangehouden krachtens een wettelijke bepaling.

Statutaire reserves

Hieronder worden opgenomen de reserves die moeten worden aangehouden volgens statuten van rechtspersonen binnen het Espria concern.

Bestemmingsreserve

Bestemmingsreserve zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Bestemmingsfonds

Dit is het deel van het eigen vermogen waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Aanwending van bestemmingsreserves en -fondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.

Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Overige reserves

Onder de overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Minderheidsbelang derden

Het aandeel van derden in het groepsvermogen betreft het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van geconsolideerde maatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van geconsolideerde maatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat.

Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang van derden in het vermogen van de geconsolideerde maatschappijen overtreffen, komt het verschil, alsmede komen eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van zorginstelling Espria, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor haar rekening te nemen. Als de geconsolideerde maatschappijen vervolgens weer winst maken, komen die winsten volledig ten gunste van zorginstelling Espria totdat de door zorginstelling Espria voor haar rekening genomen verliezen zijn ingelopen.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld van te verwaarlozen betekenis is. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet volgt de hoogwaardige bedrijfsobligaties. Indien geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de momenten waarop de uitgaven plaatsvinden, vindt waardering van voorzieningen plaats tegen nominale waarde.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening reorganisaties

Voor uitgaven in het kader van een reorganisatie wordt een voorziening gevormd. Het betreffen kosten die rechtstreeks ontstaan als gevolg van de reorganisatie. Deze zijn onderbouwd met een gedetailleerd en geformaliseerd reorganisatieplan. Indien afvloeiing van personeel aan de orde is, zijn de kosten hiervan meegenomen voor zover er ook gerechtvaardigde verwachtingen zijn gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen heeft. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

Voorziening jubilea-uitkeringen

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 de contante waarde van gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet volgt de hoogwaardige bedrijfsobligaties.

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Voor langdurig zieke medewerkers is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar, voor zover hiervoor geen vergoeding (bijvoorbeeld uit verzekering) wordt ontvangen.

Voorziening verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt gevormd voor contracten waarbij een negatief verschil ontstaat tussen de na de balansdatum te ontvangen prestatie en de na de balansdatum te verrichten contraprestatie. Waardering vindt plaats tegen de contante waarde van de geschatte toekomstige onvermijdbare kosten. De gehanteerde disconteringsvoet volgt de hoogwaardige bedrijfsobligaties.

Voorziening stoppen met werken na 45 jaar

De voorziening voor stoppen met werken na 45 jaar betreft een voorziening uit hoofde van de cao-regeling en wordt getroffen voor werknemers binnen de sector VVT die mogen stoppen met werken na aantoonbaar 45 dienstjaren binnen zorg en welzijn gewerkt te hebben, waarvan de laatste 5 jaren bij een of meerdere werkgever(s) in de VVT en waarvan minimaal 20 jaren in een zwaar beroep. De berekening is gebaseerd op een extrapolatie van reeds bekende instroom naar de looptijd van de regeling en houdt rekening met het risico op een boete in het kader van de Regeling Vervroegde Uittreding indien er eerder dan 3 jaar voor de AOW-leeftijd uitkeringen plaatsvinden. De berekening is gebaseerd op de contante waarde, de gehanteerde disconteringsvoet volgt de hoogwaardige bedrijfsobligaties.

Voorziening generatiepact

De voorziening voor minder werken uit hoofde van de cao-regeling voor de sector GGZ en GHZ geeft medewerkers de mogelijkheid om voorgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd gedurende een periode van maximaal vier respectievelijk drie jaar minder te gaan werken, indien aan bepaalde voorwaarden inzake dienstverband en type functie wordt voldaan. De berekening is gebaseerd op een extrapolatie van reeds bekende instroom naar de looptijd van de regeling en een schatting van toekomstige nieuwe aanmeldingen van medewerkers die op 31 december voldoen aan bovenstaande criteria. De regeling geldt voor de looptijd van de cao en eindigt derhalve op 31 december 2025 respectievelijk 29 februari 2024. Gezien de omvang van de voorziening en looptijd van de regeling is geen rekening gehouden met sterftekans en zijn bedragen nominaal berekend.

Langlopende schulden

De langlopende schulden hebben een resterende looptijd van meer dan één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

6.1.4.3 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. Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben dan wel in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Baten en lasten uit voorgaande jaren (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) die in dit boekjaar zijn geconstateerd, waarbij geen sprake is van een materiële fout, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Algemeen

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is en de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening 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. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Zorgverzekeringswet

Uitgangspunten Wijkverpleging

De wijkverpleging wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Per zorgverzekeraar zijn specifieke contracteringsvoorwaarden van toepassing en voor de wijkverpleging geldt een bekostiging waarbij geen sprake is van een onafhankelijk indicatieorgaan voor de te leveren zorg. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controles door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. Hieraan zijn onzekerheden voor de omzetverantwoording verbonden die naar beste weten zijn geschat. Resterende onzekerheid is als niet materieel geschat.

Uitgangspunten compensatiemaatregelen COVID-19

Opbrengsten uit hoofde van corona compensatiemaatregelen worden verantwoord onder de opbrengstcategorie van waaruit de compensatie wordt ontvangen. Dit geldt voor zowel compensatie van omzetderiving als compensatie van meerkosten.

Prestatiebekostiging Zorgverzekeringswet

Algemeen

Met ingang van 1 januari 2022 is bij Stichting GGZ Drenthe het zorgprestatie-model in werking getreden. Onder het zorgprestatie-model worden de opbrengsten uit zorgprestaties verantwoord op basis van de in het boekjaar werkelijk geleverde prestaties en de daarvoor overeengekomen tarieven met zorgverzekeraars. Een prestatie betreft een verblijfsdag, een (groeps)consult, een toeslag of een overige prestatie (bijvoorbeeld ambulante dagbesteding). Bij de opbrengstverantwoording is rekening gehouden met de productieafspraken welke met betrekking tot het boekjaar 2023 zijn overeengekomen met de zorgverzekeraars.

Jeugdwet

Bij het bepalen van de omzet Jeugdwet heeft de stichting de algemene grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd. Per gemeente zijn verschillende producten afgesproken en gelden separate voorwaarden (zoals de tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, e.d.). De wijze waarop de individuele gemeenten overgaan tot afwikkeling en vaststelling is op dit moment nog niet bekend. Dit heeft gevolgen die leiden tot onzekerheden inherent aan de omzetverantwoording die naar beste weten zijn geschat.

Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Bij het bepalen van de opbrengsten Wmo heeft de stichting de algemene grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd. Per gemeente zijn verschillende producten afgesproken en gelden separate voorwaarden (zoals de tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, e.d.). De wijze waarop de individuele gemeenten overgaan tot afwikkeling en vaststelling is op dit moment nog niet bekend. Dit heeft gevolgen die leiden tot onzekerheden inherent aan de omzetverantwoording die naar beste weten zijn geschat.

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

Overige bedrijfsopbrengsten

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting Espria zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies worden als bate verantwoord in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De subsidies van ministeries/gemeenten/ provincies worden verantwoord op basis van de werkelijk geleverde zorg en diensten in het boekjaar en de met de betreffende instanties overeengekomen tarieven. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige opbrengsten omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en over de opbrengsten geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen het concern. In de overige bedrijfsopbrengsten worden onder meer de vergoedingen voor catering, winkerverkopen, parkeergelden, uitgeleend personeel, verhuur van onroerend goed en gerealiseerde boekwinsten op verkoop van onroerend goed verantwoord.

Opbrengsten uit overige activiteiten worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichte diensten.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht, te weten kosten personeel niet in loondienst, kosten uitbesteding onderaannemers, kosten opleiding en vorming en preventieve gezondheidszorg.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de stichting zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenlasten

Stichting Espria heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat gebaseerd is op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de organisatie. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Espria betaalt hiervoor premies die door werkgever en werknemer gezamenlijk worden betaald. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de gemiddelde dekkingsgraad van het pensioenfonds dit toelaat. In maart 2024 bedroeg de dekkingsgraad 107,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 125%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan (2020-2029) hieraan te kunnen voldoen door de premie te verhogen (2022 0,8%) en tijdens het herstelplan de pensioenen niet volledig te indexeren. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien deze tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Stichting Espria 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. Stichting Espria heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Rentebaten en -lasten

De rentebaten en -lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Belastingen

Stichting Espria is ten aanzien van een gering aantal activiteiten belastingplichtig. Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Voor latente belastingen wordt een voorziening of actief getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten, tegen nominale waarde. Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van het tijdelijke verschil kunnen worden aangewend. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Stichting Espria wordt toegerekend.

6.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings in vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financial leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

6.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

6.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Espria zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels.

6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2023

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	169.895.431	178.540.070
Machines en installaties	23.978.949	22.422.883
Andere vaste bedrijfsmiddelen	32.993.878	26.640.259
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	4.277.913	5.578.880
Totaal materiële vaste activa	231.146.171	233.182.092

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

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2023					
- aanschafwaarde	397.243.150	59.545.196	86.184.060	5.578.880	548.551.286
- cumulatieve herwaarderingen	-66.780	0	0	0	-66.780
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-1.967.729	0	0	0	-1.967.729
- cumulatieve afschrijvingen	-216.668.571	-37.122.313	-59.543.801	0	-313.334.685
Boekwaarde per 1 januari 2023	178.540.070	22.422.883	26.640.259	5.578.880	233.182.092
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	2.623.217	1.830.367	13.110.162	4.830.637	22.394.383
- overboeking van materiële vaste activa in uitvoering	2.530.505	2.259.834	841.989	-5.632.328	0
- afschrijvingen	-12.657.922	-2.415.107	-7.511.513	0	-22.584.542
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
cumulatieve aanschafwaarde	-921.517	-4.270.446	-5.317.634	0	-10.509.597
cumulatieve afschrijvingen	921.517	4.270.446	5.317.634	0	10.509.597
- <i>desinvesteringen</i>					
cumulatieve aanschafwaarde	-12.057.174	-700.158	-4.205.837	-499.276	-17.462.445
cumulatieve afschrijvingen	10.916.735	581.130	4.118.818	0	15.616.683
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-8.644.639	1.556.066	6.353.619	-1.300.967	-2.035.921
Stand per 31 december 2023					
- aanschafwaarde	389.418.181	58.664.793	90.612.740	4.277.913	542.973.627
- cumulatieve herwaarderingen	-66.780	0	0	0	-66.780
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-1.967.729	0	0	0	-1.967.729
- cumulatieve afschrijvingen	-217.488.241	-34.685.844	-57.618.862	0	-309.792.947
Boekwaarde per 31 december 2023	169.895.431	23.978.949	32.993.878	4.277.913	231.146.171

Toelichting:

Een deel van de vaste activa is als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 6.1.6.

Onder de bedrijfsgebouwen en terreinen zijn begrepen geactiveerde financial leasecontracten met een boekwaarde per 31 december 2023 van € 24,4 miljoen. De contante waarde van de resterende leaseverplichting bedraagt € 28,0 miljoen (2022: € 28,3 miljoen). De leasetermijnen met een looptijd korter dan 1 jaar bedraagt € 1,3 miljoen, tussen 1 en 5 jaar € 5,5 miljoen en langer dan 5 jaar € 21,2 miljoen. Stichting Espria is niet de juridische eigenaar van het betreffende vastgoed. Het totaal van de in 2023 in rekening gebrachte huurtermijnen bedraagt € 3,1 miljoen.

De cumulatieve aanschafwaarde van de activa met boekwaarde € 0 bedraagt voor:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen € 66,4 miljoen
- Machines en installaties € 19,6 miljoen
- Andere vaste bedrijfsmiddelen € 34,3 miljoen

Voor de gehanteerde afschrijvingspercentages verwijzen wij naar de post materiële vaste activa onder de grondslagen. Voor de waardeverminderingen wordt verwezen naar de toelichting op de winst-en-verliesrekening (6.1.7).

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Andere deelnemingen	137.973	505.987
Overige vorderingen	0	294.500
Totaal financiële vaste activa	137.973	800.487

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt :

	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal
Stand per 1 januari 2023	505.987	294.500	800.487
Mutaties in het boekjaar			
- resultaat deelnemingen	-380.014	0	-380.014
- investeringen	12.000	0	12.000
- ontvangen aflossing	0	-294.500	-294.500
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-368.014	-294.500	-662.514
Stand per 31 december 2023	137.973	0	137.973

Toelichting:

Onder de andere deelnemingen is opgenomen de 50% deelneming in NAAST & ZCN B.V. Onder deze jaarrekeningpost is tevens verantwoord het toetredingskapitaal voor Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.

Onder de overige vorderingen is opgenomen de hypothecaire lening (annuïtair) aan Tinteltuin B.V., deze lening is in 2023 volledig afgelost.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam, rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen per 31-Dec-2023	Resultaat over 2023
		€		€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen ≥ 20%:					
NAAST & ZCN B.V.	Zorg op afstand	631.167	50%	130.952	-760.028

4. Voorraden

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Grond- en hulpstoffen	16.765	139.516
Totaal voorraden	16.765	139.516

Toelichting:

Onder de grond- en hulpstoffen zijn voorraden en materialen opgenomen ten behoeve van de dagactiviteiten van Stichting GGZ Drenthe. Er zijn geen voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd (2022: € 0).

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	1.438.160	1.323.073
Totaal onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	1.438.160	1.323.073

Toelichting:

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's en DBC-zorgproducten betreft GRZ (VVT) en wordt gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde. Hierbij is een inschatting gemaakt van de verwachte opbrengstwaarde per uur behandeling, terwijl voor verblijf de prijs per dag is bepaald op basis van de productstructuur. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die ultimo boekjaar openstonden. Bij de bepaling van het onderhanden werk is, indien van toepassing, rekening gehouden met een voorziening overproductie en nuancering van de omzet.

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Op handelsdebiteuren	18.677.008	34.742.470
Overige vorderingen		
- Vorderingen uit hoofde van het financieringstekort*)	8.856.641	15.257.585
- Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	19.927.679	23.828.124
- Nog te ontvangen bedragen	41.132.315	48.302.660
	69.916.635	87.388.369
Overlopende activa		
- Vooruitbetaalde bedragen	3.260.122	4.740.842
- Overige overlopende activa	4.050.073	345.292
	7.310.195	5.086.134
Totaal vorderingen	95.903.838	127.216.973

Toelichting:

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren worden beoordeeld op kredietrisico's en waar nodig voorzien. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,1 mln. (2022: € 0,1 mln.).

De afname van de vorderingen uit hoofde van de handelsdebiteuren houdt verband met de introductie van het Zorgprestatiemodel als nieuwe financieringsvorm van de ZVW/Forensische Zorg met ingang van 1 januari 2022. Hierdoor kon in het boekjaar 2022 pas laat in het jaar gefactureerd worden, hetgeen heeft geleid tot relatief hoge vordering per 31 december 2022. Dit is in de loop van het huidige boekjaar ingelopen.

Nog te ontvangen bedragen betreft nog te factureren zorgprestaties van € 19,1 miljoen (2022: € 18,2 miljoen) en overige nog te ontvangen bedragen van € 22,0 miljoen (2022: € 30,1 miljoen).

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan één jaar.

*) Specificatie vorderingen uit hoofde van het financieringstekort

	t/m 2020	2021	2022	2023	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-83.808	-130.001	15.257.585	0	15.043.776
Financieringsverschil boekjaar	0	0	0	8.856.641	8.856.641
Correcties voorgaande jaren	-590.086	-71.710	-186.264	0	-848.060
Betalingen/ontvangsten	673.894	201.711	-15.071.321	0	-14.195.716
Subtotaal mutatie boekjaar	83.808	130.001	-15.257.585	8.856.641	-6.187.135
Saldo per 31 december	0	0	0	8.856.641	8.856.641

Stadium van vaststelling

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraar

c= definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (Nza)

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	8.856.641	15.257.584
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	213.808
	8.856.641	15.043.776

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2023	2022
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	441.114.436	407.283.011
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-432.257.795	-392.025.426
Totaal financieringsverschil	8.856.641	15.257.585

Toelichting:

Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de toelichting met betrekking tot de baten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening (6.1.7.16).

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Banken	123.153.812	129.495.180
Kassen	152.017	170.090
Totaal liquide middelen	123.305.829	129.665.270

Toelichting:

De liquide middelen zijn direct opeisbaar. Stichting Espria heeft geen significante concentratie van kredietrisico's. Alle banken voldoen aan onze eis van kredietwaardigheid (Long Term credit rating van ten minste AA- ('double A minus'), tenzij het tegoed opvraagbaar is binnen drie maanden. In dit laatste geval geldt de eis van tenminste A- ('A minus')).

Voor een toelichting op de mutaties in de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	68.529	68.529
Wettelijke en statutaire reserve		
- Wettelijke	59.606	439.620
Bestemmingsreserve	11.416.721	12.482.651
Bestemmingsfonds	128.612.496	144.157.213
Overige reserves	28.151.466	29.259.747
Minderheidsbelang derden	0	1.307
Totaal eigen vermogen	168.308.818	186.409.067

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per 31-Dec-2023
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	68.529	0	0	68.529
Wettelijke en statutaire reserve				
- Wettelijke	439.620	-380.014	0	59.606
Bestemmingsreserve	12.482.651	-1.065.930	0	11.416.721
Bestemmingsfonds - Reserve aanvaardbare kosten	144.157.213	-15.544.717	0	128.612.496
Overige reserves	29.259.747	-1.308.281	200.000	28.151.466
Minderheidsbelang derden	1.307	0	-1.307	0
Totaal eigen vermogen	186.409.067	-18.298.942	198.693	168.308.818

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per 31-Dec-2022
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.186.574	0	-1.118.045	68.529
Wettelijke en statutaire reserve				
- Wettelijke	0	0	439.620	439.620
Bestemmingsreserve	16.254.372	-3.516.797	-254.924	12.482.651
Bestemmingsfonds - Reserve aanvaardbare kosten	164.676.191	-20.518.978	0	144.157.213
Overige reserves	27.796.365	785.002	678.380	29.259.747
Minderheidsbelang derden	296.770	0	-295.463	1.307
Totaal eigen vermogen voorgaand boekjaar	210.210.272	-23.250.773	-550.432	186.409.067

Toelichting:

In de kolom 'overige mutaties' zijn de volgende posten verwerkt:

Overige reserves:	€
- Betreft informele kapitaalstorting naar aanleiding van kwijtschelding leningen Zaans Medisch Centrum	200.000
Subtotaal overige reserves	200.000
Minderheidsbelang derden	€
- Betreft de verwerking van 20% van het resultaat van Revalidatiehotel Recura B.V.	-1.307
Subtotaal minderheidsbelang derden	-1.307

Onderstaand zijn de eigen vermogens per 31 december 2023 en resultaten over het boekjaar 2023 van de in de consolidatie betrokken entiteiten gespecificeerd:
in €

	31-dec-23	Resultaat
Stichting GGZ Drenthe	35.938.241	-3.415.311
Stichting Icare	51.961.534	-4.318.923
Stichting Zorggroep Meander	7.016.343	-1.924.544
Stichting Evean Zorg	54.164.145	-1.776.162
Stichting de Trans	-764.898	-4.109.778
Overige entiteiten	2.755.043	-300.026
Stichting Espria	17.238.410	-2.454.198
Totaal (inclusief minderheidsbelang in het eigen vermogen)	168.308.818	-18.298.942

De volgende bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden binnen Espria onderkend:

Bestemmingsreserves	€
Investeringsfonds Stichting Espria	6.929.575
Bestemmingsreserve segment Ledenservice van Stichting Espria	4.487.146
Totaal bestemmingsreserves	11.416.721
Bestemmingsfondsen	€
Reserve aanvaardbare kosten	128.612.496
Totaal bestemmingsfondsen	128.612.496

Toelichting:

De bestemmingsreserve Investeringsfonds Stichting Espria van € 6,9 miljoen (2022: 7,9 miljoen) betreft gelden voor nog uit te voeren projecten uit hoofde van het gezamenlijke investeringsfonds.

De bestemmingsreserve segment Ledenservice van Stichting Espria van € 4,5 miljoen (2022: 4,6 miljoen) betreft een reserve voor de uitvoeringsorganisatie van de Ledenvereniging.

In het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten (RAK) worden de resultaten verwerkt die behaald zijn vanuit activiteiten die gefinancierd zijn binnen de WLZ, ZVW, Justitie, Wmo, Jeugdwet en overige zorg gerelateerde subsidieregelingen.

10. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2022	Dotatie	Vrijval	Onttrekking	Stand per 31-Dec-2023
	€	€	€	€	€
Overige voorzieningen					
- reorganisaties	0	687.757	0	0	687.757
- jubilea-uitkeringen	9.026.643	2.288.070	0	-709.925	10.604.788
- arbeidsongeschiktheid	3.041.143	1.611.892	-16.144	0	4.636.891
- verlieslatende contracten	58.301	1.895	0	-39.865	20.331
- voorziening uitkering 45 jaar in dienst	8.061.691	878.763	-1.300.402	-1.209.827	6.430.225
- overige voorzieningen	730.439	259.875	-42.994	-72.503	874.817
Totaal (overige) voorzieningen	20.918.217	5.728.252	-1.359.540	-2.032.120	23.254.809

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moet worden beschouwd:

	31-Dec-2023
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	6.331.053
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	16.923.756
- waarvan langlopend (> 5 jaar)	5.915.419

Toelichting:

Voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld van te verwaarlozen betekenis is. Dit leidt bij de voorziening jubilea-uitkeringen, verlieslatende contracten en de voorziening voor stoppen met werken na 45 jaar tot een discontering. De gehanteerde disconteringsvoet volgt de hoogwaardige bedrijfsobligaties.

Voorziening reorganisatie

Dit jaar is binnen de groep een reorganisatievoorziening gevormd voor medewerkers die als boventallig zijn aangemerkt. De voorziening is gebaseerd op de totale afkoopverplichting waarbij rekening wordt gehouden met de kans dat de medewerkers ander werk vinden binnen of buiten de organisatie.

Voorziening jubilea-uitkeringen

De voorziening jubilea-uitkeringen is gebaseerd op de jubilea verplichting per medewerker, rekening houdend met een loonindexatie en een vertrekkans. De loonindexatie is 3,13% (2022: 2,66%), een gemiddelde indexatie gebaseerd op de ontwikkeling van de OVA van 2014 tot en met 2023. De vertrekkans is gebaseerd op historie en varieert per leeftijdscategorie van 1% tot 50% (2022: 5%-35%).

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Deze voorziening is gevormd als gevolg van individuele beoordeling op reïntegratiekans per medewerker in relatie tot de aard van de arbeidsongeschiktheid, ongeacht de duur van het verzuim. Bij bepaling van de voorziening is rekening gehouden met de loonindex voor komend jaar zoals vertaald in de eigen kaderbrief op basis van cao.

Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten is gevormd voor huurcontracten die verliesgevend zijn en waarbij dit verlies onvermijdbaar is.

Voorziening stoppen met werken na 45 jaar

De voorziening voor stoppen met werken na 45 jaar betreft een voorziening uit hoofde van de cao-regeling en wordt getroffen voor werknemers binnen de sector VVT die mogen stoppen met werken na aantoonbaar 45 dienstjaren binnen zorg en welzijn gewerkt te hebben, waarvan de laatste 5 jaren bij een of meerdere werkgever(s) in de VVT en waarvan minimaal 20 jaren in een zwaar beroep. De loonindexatie is 3,13% (2022: 2,66%).

Overige voorzieningen

Onder de overige voorzieningen is opgenomen de voorziening Eigen Risicodragerschap WGA en de voorziening inzake het Generatiepact (cao GGZ en GHZ).

11. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Schulden aan banken	72.780.467	81.773.403
Overige schulden	26.696.442	28.071.142
Totaal langlopende schulden	99.476.909	109.844.545

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	120.749.086	127.152.624
Bij: nieuwe leningen	0	4.442.344
Af: aflossingen	-10.745.403	-10.845.882
Stand per 31 december	110.003.683	120.749.086
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-10.526.774	-10.904.541
Stand langlopende schulden per 31 december	99.476.909	109.844.545

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

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	10.526.774	10.904.541
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar), balanspost	99.476.909	109.844.545
- waarvan langlopend (> 5 jaar)	67.783.065	76.265.347

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 6.1.6 overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar van € 10,5 miljoen (2022: € 10,9 miljoen) zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De zekerheden die aan de banken zijn verstrekt worden voornamelijk gevormd door borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) of door (decentrale) overheden. Betreffende leningnemers hebben hiervoor in de meeste gevallen een hypotheekrecht ten gunste van deze borgende partij gevestigd dan wel toegezegd dit op eerste verzoek te zullen vestigen ('positief/negatief' verklaring WFZ).

De reële waarde van de leningenportefeuille bedraagt ultimo 2023 € 82,8 miljoen (2022: € 91,4 miljoen). De reële waarde is gebaseerd op de actuele rentecurves per ultimo boekjaar.

Convenanten

Met de banken zijn voor een kredietomvang van € 13,5 miljoen de volgende convenanten overeengekomen:

	Overeengekomen ratio	Realisatie 2023	Compliance aan convenant
Stichting GGZ Drenthe	Solvabiliteit > 18% 1)	29,2%	Ja
	DSCR ≥ 1,4	0,6	Nee
	EBITDA > € 11 mln.	€ 4,1 mln.	Nee
	Garantievermogen > 25%	29,2%	Ja
Stichting Zorggroep Meander	Solvabiliteit > 15% 1)	17,7%	Ja
Stichting Icare	EBITDA > € 2 mln.	-/- € 0,3 mln.	Nee

1) De solvabiliteit is als volgt gedefinieerd: eigen vermogen / totaal vermogen.

2) De DSCR is gedefinieerd als: EBITDA / rentelasten plus aflossingen.

Toelichting:

Ultimo boekjaar voldoet Stichting Zorggroep Meander aan de convenanten. Voor Stichting GGZ Drenthe en Stichting Icare geldt dit (deels) niet. Er is bij Stichting GGZ Drenthe door de ABN AMRO Bank inmiddels een waiver afgegeven. Stichting Icare heeft reeds van de ING Bank een waiver ontvangen.

De financial leaseverplichtingen zijn als volgt weer te geven:

	Contante waarde		Nominale waarde	
	31-Dec-2023	31-Dec-2022	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€	€	€
Verplichtingen < 1 jaar	1.314.702	1.293.273	2.569.116	2.608.660
Verplichtingen > 1 jaar en < 5 jaar	5.496.886	5.399.116	9.881.029	10.039.203
Verplichtingen > 5 jaar	21.199.556	22.612.029	27.970.279	30.381.222
	28.011.144	29.304.418	40.420.424	43.029.084
Af: toekomstige rente	0	0	12.409.280	13.724.666
	28.011.144	29.304.418	28.011.144	29.304.418

12. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Schulden aan banken		
- Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	10.526.774	10.904.541
	10.526.774	10.904.541
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	20.880.188	18.031.158
Belastingen en premies sociale verzekeringen	20.139.049	20.049.269
Schulden ter zake van pensioenen	13.397.144	13.346.746
Overige schulden		
- Schulden uit hoofde van het financieringsoverschot	0	213.808
- Nog te betalen salarissen	10.741.925	7.964.614
- Vakantiegeld	16.717.487	16.155.727
- Levensfasebudget	9.481.106	8.251.502
- Nog te betalen kosten	22.086.009	44.693.096
	59.026.527	77.278.747
Overige passiva		
- Vakantiedagen	33.027.418	32.159.983
- Vooruitontvangen opbrengsten	3.911.100	3.385.138
	36.938.518	35.545.121
Totaal overige kortlopende schulden	160.908.200	175.155.582

Toelichting:

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij BNG bedraagt per 31 december 2023 € 8,5 miljoen (2022: € 8,5 miljoen) en de rente EURIBOR plus 1,8% (2022: 1,8%). De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij BNG en luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en –terreinen (lening van € 1,7 miljoen in januari 2024 afgelost);
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines en installaties.

De belastingen en premies sociale verzekeringen bestaan uit nog af te dragen loonheffing (€ 19,2 miljoen) en omzetbelasting (€ 0,9 miljoen).

De lagere nog te betalen kosten houden verband met de ontvangen voorschotten in het boekjaar 2022 door Zorgverzekeraars wegens achterstanden in de facturatie vanwege de overgang naar het Zorgprestatie-model. Deze voorschotten zijn in 2023 terugbetaald.

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

13. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Espria maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Stichting Espria maakt geen gebruik van financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de boekwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 30% (2022: 46%) geconcentreerd bij drie grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt € 0,4 miljoen (2022: € 0,3 miljoen).

Stichting Espria heeft geen andere significante concentratie van kredietrisico's. Alle banken voldoen aan onze eis van kredietwaardigheid (Long Term credit rating van ten minste AA- ('double A minus'), tenzij het tegoed opvraagbaar is binnen drie maanden. In dit laatste geval geldt de eis van tenminste A- ('A minus')).

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen, waarbij sprake is van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. Voor een toelichting op de reële waarde van de langlopende schulden verwijzen wij u naar de betreffende toelichting op de balans.

Liquiditeitsrisico

De vennootschap bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de vennootschap steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

14. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Fiscale eenheid

Stichting Espria maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de BTW, waarvan Stichting Espria aan het hoofd staat. Stichting Espria is derhalve hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2023 bedraagt de schuld van de fiscale eenheid € 0,9 miljoen (2022: € 0,8 miljoen).

Huur- en leaseverplichtingen (exclusief financial lease)

De stichting heeft huur- en leaseverplichtingen voor een totaalbedrag van € 122,4 miljoen. Hiervan bedraagt € 19,1 miljoen korter dan 1 jaar, € 49,5 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 53,8 miljoen langer dan 5 jaar. De huur- respectievelijk leasekosten in het verslagjaar bedroegen € 21,8 miljoen (waarvan 0,2 miljoen servicekosten) respectievelijk € 1,3 miljoen en zijn in de winst en verliesrekening opgenomen. De huur- en leaseverplichtingen betreft voornamelijk vastgoed, vervoermiddelen en printers.

Verhuur- en leaserechten

De stichting heeft verhuur-, lease- en erfpachtovereenkomsten met een toekomstige opbrengst van € 7,5 miljoen. Hiervan bedraagt € 3,4 miljoen korter dan 1 jaar, € 3,5 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 0,6 miljoen langer dan 5 jaar. De verhuurovereenkomsten betreft voornamelijk vastgoed.

Obligoverplichting

Stichting Espria heeft voor opgenomen leningen met een restschuld eind 2023 van in totaal € 74,2 miljoen (2022: € 81,0 miljoen) borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector ontvangen. Indien Stichting Espria onverhoopt niet meer in staat zou zijn aan haar rente- en aflossingsverplichtingen van deze schulden te voldoen, neemt het Waarborgfonds deze verplichting over.

Het Waarborgfonds beschikt hiertoe over een ruim risicovermogen. Als het Waarborgfonds niet meer aan haar uit borging voortkomende verplichting kan voldoen, kan Stichting Espria worden verplicht om maximaal 3% van de restschuld van haar geborgde leningen ad € 2,3 miljoen (2022: € 2,4 miljoen) als renteloze lening aan het Waarborgfonds te verstrekken.

Bankgaranties

De hoogte van de afgegeven bankgaranties bedraagt ultimo 2023 € 0,4 miljoen (2022: € 0,4 miljoen).

Kredietfaciliteit Revalidatiehotel Recura B.V.

In 2017 is bij ING Bank een kredietfaciliteit afgesloten met een looptijd van 7 jaar voor een maximumbedrag van € 2,15 miljoen. Als gestelde zekerheid is er een verpanding op spaartegoeden ad € 1,5 miljoen van Stichting Evean Zorg. Deze verpanding wordt in 7 gelijke jaarlijkse termijnen verlaagd naar nihil. Derhalve staat ultimo 2023 nog een verpanding op spaartegoeden ad € 0,3 miljoen.

Juridische geschillen

Een voorziening voor eventuele te betalen schadevergoedingen als gevolg van juridische geschillen wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure waarschijnlijk wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat. Ultimo 2023 is hier geen sprake van.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Overig

Stichting Evean Zorg heeft zich garant gesteld voor de huurverplichtingen en btw-compensatie voor Revalidatiehotel Recura B.V. De hoogte van deze garantstelling bedraagt € 5,0 miljoen.

De investeringsverplichtingen ultimo 2023 bedragen € 12,4 miljoen (2022: € 0,5 miljoen). Dit betreft in 2023 met name de nieuwbouw van de opnamekliniek bij Stichting GGZ Drenthe. In 2023 is daarvoor met de ABNAMRO bank een lening afgesproken voor € 11,0 miljoen. Deze overeenkomst is met enkele gewijzigde voorwaarden in februari 2024 ondertekend. In mei 2024 vindt de eerste trekking plaats.

15. Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het makro kader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2023 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 28,1 miljard (prijsniveau 2023).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting, omdat het niet mogelijk is om een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2023.

6.1.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe lening in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossingswijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Schulden aan banken														
BNG Bank	03-12-96	3.950.248	28	Onderhands	6,45%	282.163		141.080	141.083	0	1	Lineair	141.080	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	15-01-98	2.382.346	30	Onderhands	5,93%	476.467		79.412	397.055	0	5	Lineair	79.412	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	16-09-02	1.800.000	30	Onderhands	3,10%	600.000		60.000	540.000	240.000	9	Lineair	60.000	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	05-07-04	1.095.000	30	Onderhands	4,90%	438.000		36.500	401.500	219.000	11	Lineair	36.500	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	19-11-07	15.000.000	20	Onderhands	4,54%	3.750.000		750.000	3.000.000	0	4	Lineair	750.000	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	22-01-08	1.361.341	15	Onderhands	4,74%	22.690		22.690	0	0	0	Lineair	0	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	15-02-11	10.375.000	25	Onderhands	1,29%	2.812.537		200.896	2.611.641	1.607.161	13	Lineair	200.896	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	15-02-11	10.375.000	25	Onderhands	-0,08%	5.810.000		415.000	5.395.000	3.320.000	13	Lineair	415.000	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	15-02-11	10.375.000	25	Onderhands	4,27%	5.810.000		415.000	5.395.000	3.320.000	13	Lineair	415.000	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	15-02-11	10.375.000	25	Onderhands	4,47%	5.810.000		415.000	5.395.000	3.320.000	13	Lineair	415.000	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	15-02-11	5.000.000	20	Onderhands	4,30%	2.250.000		250.000	2.000.000	750.000	8	Lineair	250.000	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	19-12-12	7.000.000	30	Onderhands	0,41%	4.666.670		233.333	4.433.337	3.266.672	19	Lineair	233.333	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Nationale Nederlanden	19-12-12	11.000.000	30	Onderhands	3,02%	7.333.330		366.667	6.966.663	5.133.328	19	Lineair	366.667	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	01-10-13	15.000.000	10	Onderhands	3,50%	1.449.903		1.449.903	0	0	0	Lineair	0	Hypotheek en pandrecht BNG
BNG Bank	01-10-15	2.900.000	15	Onderhands	3,75%	1.885.000		145.000	1.740.000	0	1	Lineair	1.740.000	Hypotheek en pandrecht BNG
BNG Bank	15-02-17	3.000.000	19	Onderhands	1,05%	2.210.525		157.895	2.052.630	1.263.155	14	Lineair	157.895	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Disagio					0,00%	-498.544		-33.568	-464.976	-297.136				
BNG Bank	01-06-03	6.406.651	30	Onderhands	2,27%	1.100.000		100.000	1.000.000	500.000	10	Lineair	100.000	Garantie gemeente Stadskanaal
BNG Bank	01-11-03	5.036.960	30	Onderhands	2,94%	2.298.858		180.043	2.118.815	1.136.041	10	Annuitair	185.308	Garantie gemeente Stadskanaal
BNG Bank	26-04-01	4.537.802	30	Onderhands	5,82%	4.537.802		0	4.537.802	4.537.802	8	Aflossingsvrij	0	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Rabobank	14-11-14	2.000.000	10	Onderhands	eur+1,95%	150.000		150.000	0	0	1	Lineair	0	Hypotheek
NWB Bank	31-12-11	6.523.091	25	Onderhands	3,79%	3.652.927		260.924	3.392.003	2.087.383	13	Lineair	260.924	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	31-07-13	2.600.000	30	Onderhands	3,24%	1.798.330		86.667	1.711.663	1.278.328	20	Lineair	86.667	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Nationale Nederlanden	20-03-06	2.983.136	30	Onderhands	3,95%	1.392.118		99.437	1.292.681	795.496	13	Lineair	99.437	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	01-07-11	7.000.000	30	Onderhands	4,50%	4.433.336		233.333	4.200.003	3.033.338	18	Lineair	233.333	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	01-05-11	8.000.000	27	Onderhands	4,70%	4.592.594		296.296	4.296.298	2.814.818	15	Lineair	296.296	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	01-05-11	7.750.000	27	Onderhands	0,11%	4.449.074		287.037	4.162.037	2.726.852	15	Lineair	287.037	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	01-08-16	3.833.333	25	Onderhands	1,83%	2.913.335		153.333	2.760.002	1.993.337	18	Lineair	153.333	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Disagio	03-07-05	-179.800			0,00%	-111.078		-5.993	-105.085	-75.120			0	
Disagio	31-07-13	-39.328			0,00%	-26.874		-1.311	-25.563	-19.008			0	
NWB Bank	01-08-12	1.875.750	20	Onderhands	2,64%	893.215		89.321	803.894	357.289	9	Lineair	89.321	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	01-09-14	1.134.420	15	Onderhands	1,70%	510.489		75.628	434.861	56.721	6	Lineair	75.628	Waarborgfonds voor de Zorgsector
ABN Amro Bank	29-12-04	2.488.031	23	Onderhands	4,00%	581.611		105.912	475.699	0	5	Lineair	105.912	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	27-02-06	2.276.207	20	Onderhands	3,74%	455.242		113.810	341.432	0	3	Lineair	113.810	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	01-12-04	6.191.377	26	Onderhands	4,44%	1.996.631		239.596	1.757.035	559.055	8	Lineair	239.596	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	18-12-13	4.750.000	10	Onderhands	1,75%	475.000		475.000	0	0	0	Lineair	0	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	27-02-12	3.387.378	16	Onderhands	3,46%	1.270.267		211.711	1.058.556	0	5	Lineair	211.711	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	30-11-93	431.091	30	Onderhands	4,75%	14.367		14.367	0	0	0	Lineair	0	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	01-04-15	766.666	23	Onderhands	1,37%	516.668		33.333	483.335	316.670	15	Lineair	33.333	Waarborgfonds voor de Zorgsector
ING Bank	10-03-17	2.150.000	7	Onderhands	eur+1,90%	614.285		307.143	307.142	0	1	Lineair	307.143	Pandrecht spaarrekening Eveen Zorg
ING Bank	01-07-20	4.500.000	10	Onderhands	1,10%	3.487.500		450.000	3.037.500	787.500	7	Lineair	450.000	Hypotheek en pandrecht ING Bank
BNG Bank	30-06-22	4.500.000	10	Onderhands	0,18%	4.275.000		337.500	3.937.500	1.575.000	9	Lineair	562.500	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Disagio	12-07-22	-57.656			0,00%	-54.770		-5.766	-49.004	-20.174			0	
Totaal schulden aan banken						91.324.668	0	9.392.129	81.932.539	46.583.508			9.152.072	

Overige schulden

Overige schulden														
Verslavingszorg														
Noord Nederland	01-09-14	600.000	10	Lening	4,50%	120.000		60.000	60.000	0	1	Jaarlijks lineair	60.000	Verpanding huur
Treant Zorggroep	01-01-05	4.743.030	30	Finan. Lease	4,37%	3.092.770		251.665	2.841.105	1.584.870	12	Annuitair	251.534	Geen
Treant Zorggroep	01-11-95	2.786.801	50	Finan. Lease	4,65%	1.144.348		141.642	1.002.706	294.552	8	Annuitair	141.638	Geen
Woonzorg														
Nederland	01-11-12	11.871.255	30	Finan. Lease	4,21%	7.848.179		395.711	7.452.468	5.473.920	19	Annuitair	395.710	Geen
Woonzorg														
Nederland	01-05-14	2.829.489	30	Finan. Lease	5,50%	2.012.111		94.314	1.917.797	1.446.224	21	Annuitair	94.314	Geen
ZVH	01-02-11	17.273.289	33	Finan. Lease	5,20%	15.207.010		409.942	14.797.068	12.399.991	21	Annuitair	431.506	Geen
Totaal overige schulden						29.424.418	0	1.353.274	28.071.144	21.199.557			1.374.702	
Totaal						120.749.086	0	10.745.403	110.003.683	67.783.065			10.526.774	

6.1.7 Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2023

BATEN

16. Baten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

		2023	2022
	€	€	€
Zorgverzekeringswet		299.825.449	291.627.258
Wet langdurige zorg		439.943.354	409.734.451
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet			
- Subsidies WLZ/ Zvw-zorg	525.068		274.011
- Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	4.193.832		7.269.360
		4.718.900	7.543.371
Forensische zorg		19.271.087	20.288.825
Baten uit onderaanneming		3.276.999	2.357.569
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.737.300	2.428.866
Totaal baten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening		768.773.089	733.980.340

Toelichting:

De opbrengsten zorgverzekeringswet zijn inclusief de omzet DBC's/DBC-zorgproducten.

17. Opbrengst Jeugdwet

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Jeugdwet	8.936.714	8.805.686
Totaal opbrengsten jeugdwet	8.936.714	8.805.686

19. Baten uit andere beroeps- en bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Opbrengsten Wmo	11.820.950	12.486.544
Overige zorgprestaties	11.290.067	10.629.240
Totaal baten uit andere beroeps- en bedrijfsmatige activiteiten	23.111.017	23.115.784

20. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Subsidies		
Overige Rijkssubsidies	415.443	443.358
Subsidies provincies en gemeenten	8.600.022	8.564.415
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	7.159.330	6.257.401
Subtotaal subsidies	16.174.795	15.265.174
Overige opbrengsten:		
Contributies	5.151.729	5.234.368
Verhuur	2.871.646	3.789.783
Overige	5.591.048	3.997.003
Subtotaal overige opbrengsten	13.614.423	13.021.154
Overige dienstverlening:		
Personenalarmering en belminuten	11.927	3.829.563
Voeding en hotelmatige opbrengsten	1.809.226	1.585.359
Client- en bewonersgebonden opbrengsten	218.548	351.685
Subtotaal overige dienstverlening	2.039.701	5.766.607
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	31.828.919	34.052.935

Toelichting:

De afname van de personenalarmering en belminuten hangt samen met de fusie per 1 juli 2022 van Zorgcentrale Noord B.V. met NAAST B.V. De opbrengsten personenalarmering en belminuten omvatten derhalve in 2022 de eerste zes maanden.

LASTEN

21. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Personeel niet in loondienst	64.515.350	61.349.055
Kosten uitbesteding onderaannemers	2.934.283	4.003.549
Overige	34.162.497	31.188.191
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	101.612.130	96.540.795

22. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Lonen en salarissen	492.593.739	474.132.998
Sociale lasten	77.483.375	78.877.514
Pensioenlasten	40.231.630	39.424.829
Totaal lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	610.308.744	592.435.341
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Verpleging en Verzorging	6.444	6.537
Gehandicaptenzorg	809	809
Psychiatrie	1.786	1.816
Jeugdgezondheidszorg	109	106
Ledenservice	34	34
Overig	0	93
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	9.182	9.395
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

De stijging van lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten wordt met name veroorzaakt door de indexering van de lonen uit hoofde van de geldende CAO's.

Onder de lonen en salarissen is voor een bedrag van € 17,6 miljoen (2022: € 16,6 miljoen) begrepen aan overige personeelskosten.

23. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
Materiële vaste activa	22.584.542	22.319.207
Totaal afschrijvingen op materiële vaste activa	<u>22.584.542</u>	<u>22.319.207</u>

24. Overige waardeverminderingen immateriële vaste activa en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Waardeverminderingen immateriële vaste activa	45.481	0
Waardeverminderingen materiële vaste activa	0	1.967.729
Totaal overige waardeverminderingen immateriële vaste activa en materiële vaste activa	<u>45.481</u>	<u>1.967.729</u>

Toelichting:

Stichting Espria voert jaarlijks een beoordeling op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter uit, risicogericht op basis van een aantal indicatoren. Op grond van deze beoordeling heeft er geen waardevermindering voor materiële vaste activa plaatsgevonden.

25. Bijzondere waardeverminderingen van vlottende activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van vorderingen	1.080	-62.532
Totaal overige waardeverminderingen van vlottende activa	<u>1.080</u>	<u>-62.532</u>

Toelichting:

De bijzondere waardevermindering van vorderingen betreft de mutatie voorziening dubieuze debiteuren.

26. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	19.275.208	17.820.799
Algemene kosten	36.631.287	32.569.338
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	13.628.968	13.301.535
Onderhoud en energiekosten	19.409.868	15.774.309
Huur en leasing	22.516.220	22.619.300
Dotatie/vrijval voorzieningen	-34.966	-102.536
Dotaties en vrijval personele voorzieningen	2.703.199	3.694.598
Totaal overige bedrijfskosten	114.129.784	105.677.343

27. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Rentebaten	1.718.677	44.466
Rentebaten voorzieningen	272.021	364.245
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.990.698	408.711

Toelichting:

De hogere rentebaten komen grotendeels voort uit ontwikkelingen van de marktrente.

27. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Rentelasten	3.974.392	4.843.921
Rentelasten voorzieningen	0	441
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	3.974.392	4.844.362

Toelichting:

De rentelasten zijn gedaald in 2023 als gevolg van de ontwikkelingen van de marktrente.

29. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Resultaat deelnemingen (verlies)	380.014	187.447
Totaal resultaat deelnemingen	-380.014	-187.447

Toelichting:

Dit betreft het resultaat van deelneming NAAST & ZCN B.V.

29. Resultaat derden

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Resultaat derden	96.788	295.463
Totaal resultaat derden	96.788	295.463

Toelichting:

Dit betreft het minderheidsbelang derden (20%) in Revalidatiehotel Recura B.V., waarvan gedurende het boekjaar 2023 de resterende aandelen zijn verkregen.

31. Wet normering Topinkomens (WNT)

Tot en met 2021 is de WNT-verantwoording opgesteld op totaal samengevoegd niveau op basis van de bezoldiging aan natuurlijke personen, terwijl in geval van WNT-instellingen binnen een groep de verantwoording per WNT-instelling op basis van ten laste van deze WNT-instelling komende kosten voor de uitoefening van de functie van topfunctionarissen werd verwacht. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: 'BZK') heeft dit in november 2022 bij de publicatie van de Uitvoeringsregeling WNT 2023 aangegeven. Met de wijziging van artikel 5c derde lid in de Uitvoeringsregeling WNT 2023 is duidelijkheid ontstaan over de wijze van verantwoorden. Echter door de conversie van topfunctionarissen in dienstbetrekking naar topfunctionarissen zonder dienstbetrekking en verantwoording per WNT-instelling in plaats van op totaalniveau zijn knelpunten ontstaan ten aanzien van zowel de verantwoording als de controle van WNT-groepsverantwoordingen. Deze knelpunten leiden tot (norm)onduidelijkheid ten aanzien van het bezoldigingsbegrip, de omvang van het dienstverband (deeltijdfactor dan wel uren-inzet), het individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum en hieruit resulterend een mogelijke onverschuldigde betaling.

De WNT-groepsverantwoordingsproblematiek komt naar voren als gevolg van de wijziging in de Uitvoeringsregeling WNT 2023, maar wordt in de kern veroorzaakt door een al vele jaren bestaande weeffout in de WNT. Het ministerie van BZK heeft aangegeven dat reparatie van de wetgeving (2e Evaluatiewet WNT) op z'n vroegst vanaf 2025 in werking kan treden. Voor de tussenliggende jaren moest derhalve gezocht worden naar een oplossing. Voor de WNT-groepsverantwoording 2022 heeft dit geleid tot het voor één jaar buiten de controlescope van accountants plaatsen van de WNT-groepsverantwoording. Dit bood WNT-instellingen de mogelijkheid om de WNT-groepsverantwoording 2022 ongewijzigd te laten en hiermee werd een overgangperiode in 2023 gerealiseerd om de problematiek op te lossen. Het ministerie van BZK heeft aangegeven meer duidelijkheid te verschaffen middels het Verantwoordingsmodel WNT 2023. Dit model is eind april 2023 gepubliceerd, waarbij aandacht wordt gevraagd voor de WNT-groepsverantwoording, maar de verwachte nadere duiding is niet toereikend opgenomen.

Ondanks alle inspanningen van verschillende partijen die na april 2023 zijn gedaan om de problematiek op te lossen dan wel middels het verkrijgen van duidelijkheid over de norm, dan wel middels een tijdelijke uitvoeringsregeling WNT, dan wel anderszins, is de WNT-groepsverantwoordingsproblematiek tot op heden niet opgelost. Het ministerie van BZK houdt vast aan uitvoering van de WNT-groepsverantwoording op basis van de nieuwe nadere uitleg zoals opgenomen in de memorie van toelichting bij de Uitvoeringsregeling WNT 2023.

Tot en met 2022 is de WNT-verantwoording verantwoord binnen de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria. Meerdere groepsmaatschappijen binnen de Espria-groep vallen onder de WNT. De WNT is niet van toepassing op Stichting Espria zelf. Stichting Espria is bestuurder van alle onderliggende WNT-entiteiten, waardoor de afzonderlijke bestuurders – die in principe een dienstverband bij Stichting Icare hebben – door het ministerie worden beschouwd als gedetacheerde topfunctionarissen. Er is daarom gekozen om de WNT-gegevens van de WNT-instellingen binnen de Espria-groep op te nemen binnen Stichting Icare.

Door de nieuwe verwerkingswijze zijn de topfunctionarissen, hun dienstverbanden, bezoldiging en individueel bezoldigingsmaximum verdeeld over de WNT-instellingen. Hierdoor is het niet goed meer inzichtelijk te maken of topfunctionarissen per saldo voldoen aan de WNT-maxima. De feitelijke beloningsgegevens van die betreffende topfunctionarissen zelf zijn terug te vinden in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria. Hier concluderen wij dat geen van de topfunctionarissen een beloning heeft ontvangen die hoger ligt dan de maxima die van toepassing zijn op basis van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp.

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

bedragen in €	F.H. Stegehuis	A.M. Notermans	G. van Buiten
Entiteit	St Espria	St Espria	St Espria
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	207.827	207.837	131.733
Beloningen betaalbaar op termijn	15.154	15.158	11.314
Subtotaal	222.981	222.996	143.047
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	168.014
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	222.981	222.996	143.047
Overschrijding bezoldigingsmaximum	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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	202.421	202.434	
Beloningen betaalbaar op termijn	13.544	13.526	
Subtotaal	215.965	215.960	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	
Bezoldiging	215.965	215.960	

bedragen in €	P. van der Noord	D.A. van Achthoven	G. Wallinga
Entiteit	St Espria	St Icare	St Icare
Functiegegevens		Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2023		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,00	1,00
Dienstbetrekking?		ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)		194.491	195.957
Beloningen betaalbaar op termijn		15.142	15.131
Subtotaal		209.633	211.088
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		-	-
Bezoldiging		209.633	211.088
Overschrijding bezoldigingsmaximum		N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Lid RvB	Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	202.437	184.706	187.460
Beloningen betaalbaar op termijn	13.533	13.502	13.492
Subtotaal	215.970	198.208	200.952
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
Bezoldiging	215.970	198.208	200.952

bedragen in €	R.C. Souwerbren	S.J. Oud	H.M. van der Hek
Entiteit	St Evean Zorg	St Evean Zorg	St GGZ Drenthe
Functiegegevens	Directeur	Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	194.505	177.181	196.691
Beloningen betaalbaar op termijn	15.139	15.081	15.133
Subtotaal	209.645	192.262	211.824
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	209.645	192.262	211.824
Overschrijding bezoldigingsmaximum	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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Directeur	Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	184.717	167.929	191.661
Beloningen betaalbaar op termijn	13.500	13.442	13.505
Subtotaal	198.217	181.371	205.166
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
Bezoldiging	198.217	181.371	205.166

bedragen in €	E.J. Mulder	A. Bootsma	J.J.M. Ellenbroek
Entiteit	St GGZ Drenthe	St Zorggroep Meander	St Zorggroep Meander
Functiegegevens	Directeur	Directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	196.678	41.180	
Beloningen betaalbaar op termijn	15.139	3.767	
Subtotaal	211.817	44.947	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	51.671	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	
Bezoldiging	211.817	44.947	
Overschrijding bezoldigingsmaximum	N.v.t.	N.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Directeur		Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12		1/1 - 30/5
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00		1,00
Dienstbetrekking?	ja		ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	189.771		78.956
Beloningen betaalbaar op termijn	13.507		5.527
Subtotaal	203.278		84.483
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000		81.781
Bezoldiging (2)	203.278		84.483

bedragen in €	P.A. Drenth	A.M. Setz	G. Bos
Entiteit	St Zorggroep Meander	St De Trans	St De Trans
Functiegegevens		Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)		181.701	171.775
Beloningen betaalbaar op termijn		15.089	15.078
Subtotaal		196.790	186.853
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		205.000	205.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		-	-
Bezoldiging		196.790	186.853
Overschrijding bezoldigingsmaximum		N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Directeur	Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 24/3	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	45.672	177.523	82.750
Beloningen betaalbaar op termijn	3.058	13.481	6.731
Subtotaal	48.730	191.004	89.481
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	45.252	199.000	100.318
Bezoldiging (3)	48.730	191.004	89.481

bedragen in €	L.P. de Rijke	J.W.J. Hinrichs	C. Laurey
Entiteit	St De Trans	St Icare JGZ	ZG Meander
Functiegegevens		Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/09
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,44	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	nee	nee
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)		56.447	164.360
Beloningen betaalbaar op termijn		6.298	-
Subtotaal		62.745	164.360
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		66.063	166.792
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		-	-
Bezoldiging		62.745	164.360
Overschrijding bezoldigingsmaximum		N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Directeur	Directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/8	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,67	0,44	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen (1)	58.092	54.812	
Beloningen betaalbaar op termijn	-	5.840	
Subtotaal	58.092	60.652	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	88.323	63.875	
Bezoldiging	58.092	60.652	

(1) Er is sprake van een netto onkostenvergoeding die onderdeel uitmaakt van de vrije ruimte binnen de werkkostenregeling. Daarmee valt deze vergoeding niet onder de WNT-bezoldiging.

(2) De hogere bezoldiging van mevrouw Ellenbroek in 2022 wordt veroorzaakt door de uitbetaling van verlofuren en een volledig jaar vakantiegeld in mei bij einde functiebetrekking gedurende 2022. Van het uitgekeerde vakantiegeld heeft € 6.334 betrekking op voorgaand boekjaar.

(3) De hogere bezoldiging van de heer Drenth in 2022 wordt veroorzaakt door de uitbetaling van een volledig jaar vakantiegeld in mei bij einde functiebetrekking als topfunctionaris gedurende 2022. Van het uitgekeerde vakantiegeld heeft € 6.618 betrekking op voorgaand boekjaar.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

bedragen in €	C. Laurey
Entiteit	ZG Meander
Functiegegevens	Directeur
Kalenderjaar	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/1 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	12
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1560
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	206
Maxima op basis van de normbedragen per maand	301.800
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	301.800
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	ja
Bezoldiging in de betreffende periode	223.629
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	223.629
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-
Bezoldiging	223.629
Overschrijving bezoldigingsmaximum	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.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen in €	A. Rouvoet	B. Berden	M.J.M. van den Berg
Functiegegevens	Voorzitter RvC	Lid RvC	Lid RvC
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	33.450	22.300	22.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	33.450	22.300	22.300
Overschrijding bezoldigingsmaximum	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan (4)	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.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Voorzitter RvC	Lid RvC	Lid RvC
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	32.400	21.600	21.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600

bedragen in €	J. van Engelen	J. Holscher	H. Post
Functiegegevens	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/08	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	22.300	14.846	22.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	14.846	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	22.300	14.846	22.300
Overschrijding bezoldigingsmaximum	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan (4)	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.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	21.600	21.600	21.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600	21.600

bedragen in €	G.M.C. de Ranitz	J.A.M. Kremer
Functiegegevens	Lid RvC	Lid RvC
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	22.300	7.433
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	7.454
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Bezoldiging	22.300	7.433
Overschrijding bezoldigingsmaximum	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan (4)	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022		
Functiegegevens	Lid RvC	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	
Bezoldiging		
Bezoldiging	21.600	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	

(4) De bezoldiging voor de toezichthouders valt volledig binnen de kaders van de WNT.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900

bedragen in €	P.A. Drenth	L.P. de Rijke	J.W.J. Hinrichs
Entiteit			St Icare JG2
Bezoldiging			
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij betreffende entiteit			62.745
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij betreffende entiteit			-
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van betreffende entiteit			80.672
-/- Dubbelstellingen door doorbelastingen			-
Subtotaal			143.417
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging			151.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag			-
Totale bezoldiging			143.417
Overschrijding bezoldigingsmaximum			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 2022	St Zorggroep Meander	St De Trans	St Icare JG2
Bezoldiging			
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij betreffende entiteit	48.730	58.092	60.652
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij betreffende entiteit	-	15.744	-
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van betreffende entiteit	142.879	-	77.981
-/- Dubbelstellingen door doorbelastingen	-	-	-
Subtotaal	191.609	73.836	138.632
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging	199.000	124.011	146.000
Totale bezoldiging	191.609	73.836	138.632

bedragen in €	P. van der Noord
Entiteit	St GGZ Drenthe
Bezoldiging	
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij betreffende entiteit	-
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij betreffende entiteit	62.293
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van betreffende entiteit	-
-/- Dubbelstellingen door doorbelastingen	-
Subtotaal	62.293
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging	54.986
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-
Totale bezoldiging	62.293
Overschrijding bezoldigingsmaximum	7.306
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan (5)	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2022	St Espria
Bezoldiging	
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij betreffende entiteit	-
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij betreffende entiteit	-
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van betreffende entiteit	-
-/- Dubbelstellingen door doorbelastingen	-
Subtotaal	-
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging	-
Totale bezoldiging	-

(5) De hogere bezoldiging van de heer Van der Noord wordt veroorzaakt door de uitbetaling van een het vakantiegeld bij einde dienstbetrekking gedurende 2023. Van het uitgekeerde vakantiegeld heeft € 7.306 betrekking op voorgaand boekjaar.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

bedragen in €	J.J.M. Ellenbroek
Entiteit	St Zorggroep Meander
Uitkering	Directeur
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2022
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband (6)	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2022	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

(6) De uitkering wegens beëindiging dienstverband betreft o.a. bezoldiging tijdens vrijgesteldheid van werk.

32. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de vennootschap en een natuurlijke persoon of entiteit die verbonden is met de vennootschap. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de vennootschap en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders, de commissarissen, statutaire directieleden en nauwe verwanten. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

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

33. Honoraria van de onafhankelijke accountant

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	691.489	543.097
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	302.121	270.798
3 Fiscale advisering	11.314	27.165
4 Niet-controlediensten	15.391	0
Totaal honoraria accountant	<u>1.020.315</u>	<u>841.060</u>

Toelichting:

Bovenstaande honoraria betreffen de bedragen voor werkzaamheden die betrekking hebben op het verslagjaar bij Stichting Espria (2022: In rekening gebrachte bedragen in het jaar) en de in de consolidatie betrokken entiteiten voor uitgevoerde werkzaamheden door de accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) inclusief het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

Gebeurtenissen na balansdatum

In januari 2024 is bij Stichting GGZ Drenthe de lening met hypotheek en pandrecht van de BNG bank (waar de DSCR op rust) ad € 1,7 miljoen afgelost. Daarnaast is bij Stichting GGZ Drenthe in 2023 een financiering van € 11,0 miljoen overeengekomen bij de ABNAMRO bank voor de nieuwbouw van de opnamekliniek in Assen. Deze is in februari 2024 ondertekend en de eerste trekking zal in mei 2024 plaatsvinden.

In februari 2024 heeft de Raad van Bestuur met instemming van de Raad van Commissarissen van Espria het voorgenomen besluit genomen om Zorggroep Meander en Stichting Icare per 1 januari 2025 juridisch en organisatorisch te fuseren.

Op 27 maart 2024 is het voorstel tot fusie, met terugwerkende kracht per 1 januari 2024, tussen Stichting Evean Zorg als verkrijgende rechtspersoon en Revalidatiehotel Recura B.V. als verdwijnende rechtspersoon gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.

Eind maart 2024 hebben Zorgkantoren Zilverenkruis en Menzis (na overleg met RvB, RvC en Directie De Trans) een melding gedaan bij de Nederlandse Zorgautoriteit (hier: NZa). In deze melding is gevraagd om overbruggingssteun aan Stichting De Trans voor de continuering van zorg inclusief continuering van het investerings- en verduurzamingsprogramma tot eind 2025. Dit biedt tijd om meerdere scenario's voor de toekomst van de zorg te onderzoeken. Op 1 mei heeft de NZa dit verzoek positief beantwoord en financiële ondersteuning voor een afdoende bedrag via beide zorgkantoren beschikbaar gesteld.

Stichting Espria heeft op 17 april 2024 een tweede faciliteit, van eveneens € 2,5 miljoen, ter beschikbaar gesteld (looptijd tot 1 april 2028) aan Stichting De Trans welke per eind mei 2024 nog niet is gebruikt.

6.1.8 Geconsolideerde gesegmenteerde winst-en-verliesrekening

SEGMENT	Verpleging en Verzorging		Gehandicaptenzorg		Psychiatrie		Jeugdgezondheidszorg		Leden service		Overig		Total	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
BATEN UIT BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ZORGVERLENING														
Zorgverzekeringswet	208.872.135	203.013.100	0	0	90.953.314	88.614.158	0	0	0	0	0	0	299.825.449	291.627.258
Wet langdurige zorg	319.898.140	296.413.250	66.437.754	65.347.902	53.607.459	47.973.299	0	0	0	0	0	0	439.943.354	409.734.451
	3.983.766	6.517.686	427.897	499.585	307.238	526.100	0	0	0	0	0	0	4.718.900	7.543.371
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurige zorg														
Forensische zorg	0	0	0	0	19.271.087	20.288.825	0	0	0	0	0	0	19.271.087	20.288.825
Baten uit onderaanneming	2.599.954	1.594.262	0	0	550.752	651.893	126.294	111.414	0	0	0	0	3.276.999	2.357.569
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	176.786	210.437	1.545.437	2.170.416	15.077	48.013	0	0	0	0	0	0	1.737.300	2.428.866
Opbrengsten Jeugdwet	1.151.893	1.137.354	2.218.162	2.258.014	5.566.659	5.410.318	0	0	0	0	0	0	8.936.714	8.805.686
ANDERE BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ACTIVITEITEN	15.867.276	15.294.397	1.555.942	1.907.119	3.484.106	3.946.121	2.203.693	1.968.147	0	0	0	0	23.111.017	23.115.784
NETTO OMZET	552.549.950	524.180.486	72.185.192	72.183.036	173.755.692	167.458.726	2.329.987	2.079.561	0	0	0	0	800.820.820	765.901.810
Overige bedrijfsopbrengsten	11.064.891	8.564.512	1.051.295	298.665	11.187.054	11.333.009	8.108.870	8.015.253	5.518.862	5.652.245	-5.102.053	189.252	31.828.919	34.052.935
Som der bedrijfsopbrengsten	563.614.841	532.744.998	73.236.488	72.481.701	184.942.746	178.791.734	10.438.857	10.094.814	5.518.862	5.652.245	-5.102.053	189.252	832.649.739	799.954.745
BEDRIJFSLASTEN:														
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	71.549.882	66.973.444	10.429.635	14.615.140	21.783.766	16.506.182	488.071	375.067	4.601.107	4.815.859	-7.240.331	-6.744.897	101.612.130	96.540.795
Lonen en salarissen	326.373.710	315.448.616	38.059.637	37.018.596	116.402.776	108.101.840	6.132.134	5.951.766	39.014	23.311	5.586.468	7.588.869	492.593.739	474.132.998
Sociale lasten	54.718.428	54.102.134	6.136.861	5.946.656	14.837.559	16.653.605	1.042.652	1.072.862	0	0	747.874	1.102.291	77.483.375	78.877.549
Pensioenlasten	26.329.950	25.506.153	2.915.089	2.696.397	9.963.388	10.046.757	529.024	501.356	0	0	494.178	674.131	40.231.630	39.424.794
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste	12.344.538	11.571.790	2.875.257	3.165.728	7.007.230	7.207.300	90.865	87.504	9.359	8.346	257.295	278.539	22.584.542	22.319.207
Overige waardevermindering immateriële vaste activa en mat	45.481	0	0	1.967.729	0	0	0	0	0	0	0	0	45.481	1.967.729
Bijzondere waardeverminderingen van vlottende activa	-54.424	3.483	872	25.976	54.632	-16.848	0	0	0	0	0	-75.143	1.080	-62.532
Overige bedrijfskosten	80.498.135	68.510.863	16.130.862	14.504.352	17.342.547	17.461.238	1.990.125	1.954.802	1.089.055	990.502	-2.920.940	2.255.586	114.129.784	105.677.343
Som der bedrijfslasten	571.805.699	542.116.485	76.548.213	79.940.572	187.391.899	175.960.076	10.272.871	9.943.357	5.738.535	5.838.018	-3.075.455	5.079.374	848.681.761	818.877.883
BEDRIJFSRESULTAAT	-8.190.859	-9.371.487	-3.311.725	-7.458.871	-2.449.154	2.831.659	165.986	151.457	-219.673	-185.773	-2.026.598	-4.890.122	-16.032.022	-18.923.138
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.290.026	347.866	35.545	12	478.766	85.248	34.100	2.362	92.375	0	-940.114	-26.777	1.990.698	408.711
Rentelasten en soortgelijke kosten	1.731.645	3.124.489	833.598	905.383	1.444.923	1.741.682	0	12.476	-15	7.994	-35.760	-947.662	3.974.392	4.844.362
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN	-7.632.477	-12.148.110	-4.109.778	-8.364.242	-3.415.311	1.175.224	200.086	141.343	-127.283	-193.767	-2.930.953	-3.969.237	-18.015.716	-23.358.789
Belastingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt de	-387.152	-1.181.850	0	0	0	0	0	0	0	0	7.138	994.403	-380.014	-187.447
RESULTAAT NA BELASTINGEN	-8.019.628	-13.329.960	-4.109.778	-8.364.242	-3.415.311	1.175.224	200.086	141.343	-127.283	-193.767	-2.923.815	-2.974.834	-18.395.730	-23.546.236
Aandeel derden in resultaat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	96.788	295.463	96.788	295.463
NETTORESULTAAT	-8.019.628	-13.329.960	-4.109.778	-8.364.242	-3.415.311	1.175.224	200.086	141.343	-127.283	-193.767	-2.827.028	-2.679.371	-18.298.942	-23.250.773

RESULTAATSBESTEMMING

SEGMENT

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	Verpleging en Verzorging	Gehandicaptenzorg			Psychiatrie	Jeugdgezondheidszorg			Ledenservice		Overig		Totaal	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Toevoeging / onttrekking:														
Wettelijke en statutaire reserve:														
Wettelijke reserve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-380.014	0	-380.014	0
Bestemmingsreserve:														
Bestemmingsreserve	0	0	0	0	0	0	0	0	-127.283	-193.767	-938.647	-3.323.030	-1.065.930	-3.516.797
Bestemmingsfonds:														
Reserve aanvaardbare kosten	-8.019.628	-13.329.960	-4.109.778	-8.364.242	-3.415.311	1.175.224	0	0	0	0	0	0	-15.544.717	-20.518.978
Overige reserves:														
Overige reserves	0	0	0	0	0	0	200.086	141.343	0	0	-1.508.367	643.659	-1.308.281	785.002
	<u>-8.019.628</u>	<u>-13.329.960</u>	<u>-4.109.778</u>	<u>-8.364.242</u>	<u>-3.415.311</u>	<u>1.175.224</u>	<u>200.086</u>	<u>141.343</u>	<u>-127.283</u>	<u>-193.767</u>	<u>-2.827.028</u>	<u>-2.679.371</u>	<u>-18.298.942</u>	<u>-23.250.773</u>

6.2 Enkelvoudige jaarrekening

6.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

Ref.	31-Dec-2023		31-Dec-2022	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa				
- bedrijfsgebouwen en -terreinen	2	21.690	0	
- andere vaste bedrijfsmiddelen		72.588	76.873	
- vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		6.340	0	
Totaal materiële vaste activa		100.618	76.873	
Financiële vaste activa				
- deelnemingen in groepsmaatschappijen	3	4.280	4.430	
- andere deelnemingen		63.706	443.720	
Totaal financiële vaste activa		67.986	448.150	
Vlottende activa				
Vorderingen				
- op handelsdebiteuren	6	10.897	108.710	
- op groepsmaatschappijen		726.294	485.452	
- overige vorderingen		252.283	197.378	
- overlopende activa		866.642	1.156.668	
Totaal vorderingen		1.856.116	1.948.208	
Liquide middelen				
8		18.749.749	21.455.543	
Totaal activa		20.774.469	23.928.774	
PASSIVA				
Eigen vermogen				
- wettelijke en statutaire reserve	9			
- wettelijke		59.606	439.620	
- bestemmingsreserve		11.416.723	12.482.653	
- overige reserves		5.762.081	6.770.335	
Totaal eigen vermogen		17.238.410	19.692.608	
Kortlopende schulden				
- schulden aan leveranciers en handelskredieten	12	1.392.415	1.761.646	
- schulden aan groepsmaatschappijen		1.334.751	1.842.563	
- belastingen en premies sociale verzekeringen		609.062	435.096	
- overige schulden		199.831	196.861	
Totaal kortlopende schulden		3.536.059	4.236.166	
Totaal passiva		20.774.469	23.928.774	

6.2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023

	Ref.	2023 €	2022 €
NETTO OMZET			
Overige bedrijfsopbrengsten	20	12.540.338	10.133.155
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>12.540.338</u>	<u>10.133.155</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	21	9.344.883	9.505.511
Lonen en salarissen	22	64.823	43.157
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	23	28.279	35.386
Overige bedrijfskosten	26	4.879.434	3.998.765
Som der bedrijfslasten		<u>14.317.419</u>	<u>13.582.819</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		-1.777.081	-3.449.664
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	207.019	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	503.972	67.133
RESULTAAT		<u>-2.074.034</u>	<u>-3.516.797</u>
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	29	-380.164	-356.254
NETTORESULTAAT		<u>-2.454.198</u>	<u>-3.873.051</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<u>2023 €</u>	<u>2022 €</u>
Toevoeging / onttrekking:			
Wettelijke en statutaire reserve			
Wettelijke reserve		-380.014	0
Bestemmingsreserve:			
Bestemmingsreserve		-1.065.930	-3.516.797
Overige reserves:			
Overige reserves		-1.008.254	-356.254
		<u>-2.454.198</u>	<u>-3.873.051</u>

6.2.3 Enkelvoudige grondslagen van waardering en resultaatbepaling

6.2.3.1 Algemeen

Groepsverhoudingen

Stichting Espria behoort tot het Espria-concern.

Enkelvoudige grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek voor zover deze volgens de regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing zijn, de regeling openbare jaarverantwoording WMG en daarmee de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving hoofdstuk 655 Zorginstellingen. Tevens zijn de beleidsregels voor de WNT, Wet normering bezoldiging topinkomens publieke en semipublieke sector van toepassing.

De grondslagen van waardering en van de resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf Financiële vaste activa uit hoofdstuk 6.1.4 van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt ook verwezen naar hoofdstuk 6.1.4.

6.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2023

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	21.690	0
Machines en installaties	0	0
Andere vaste bedrijfsmiddelen	72.588	76.873
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	6.340	0
Totaal materiële vaste activa	100.618	76.873

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

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2023					
- aanschafwaarde	1.200.524	90.082	329.499	0	1.620.105
- cumulatieve afschrijvingen	-1.200.524	-90.082	-252.626	0	-1.543.232
Boekwaarde per 1 januari 2023	0	0	76.873	0	76.873
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	22.232	0	24.544	6.340	53.116
- afschrijvingen	-542	0	-27.737	0	-28.279
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
cumulatieve aanschafwaarde	0	0	-2.944	0	-2.944
cumulatieve afschrijvingen	0	0	2.944	0	2.944
- <i>desinvesteringen</i>					
cumulatieve aanschafwaarde	-112.808	0	-8.622	0	-121.430
cumulatieve afschrijvingen	112.808	0	7.530	0	120.338
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	21.690	0	-4.285	6.340	23.745
Stand per 31 december 2023					
- aanschafwaarde	1.109.948	90.082	342.477	6.340	1.548.847
- cumulatieve afschrijvingen	-1.088.258	-90.082	-269.889	0	-1.448.229
Boekwaarde per 31 december 2023	21.690	0	72.588	6.340	100.618

Toelichting:

Voor de gehanteerde afschrijvingspercentages verwijzen wij naar de post materiële vaste activa onder de geconsolideerde grondslagen.

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	4.280	4.430
Andere deelnemingen	63.706	443.720
Totaal financiële vaste activa	67.986	448.150

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt :

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Andere deelnemingen	Totaal
Stand per 1 januari 2023	4.430	0	443.720	448.150
Mutaties in het boekjaar				
- resultaat deelnemingen	-150	0	-380.014	-380.164
- verstrekte leningen	0	500.000	0	500.000
- waardeverminderingen	0	-500.000	0	-500.000
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-150	0	-380.014	-380.164
Stand per 31 december 2023	4.280	0	63.706	67.986

Toelichting:

De vordering op groepsmaatschappijen betreft een verstrekte lening aan Stichting De Trans. Deze lening is in 2023 afgewaardeerd tot nihil.

De andere post deelnemingen in groepsmaatschappijen bestaat ultimo 2022 uit de 100%-deelneming in Espria Participaties B.V.

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Op handelsdebiteuren	10.897	108.710
Op groepsmaatschappijen	726.294	485.452
Overige vorderingen		
- Nog te ontvangen bedragen	252.283	197.378
Overlopende activa		
- Vooruitbetaalde bedragen	566.018	1.156.668
- Overige overlopende activa	300.624	0
	866.642	1.156.668
Totaal vorderingen	1.856.116	1.948.208

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt nihil (2022: nihil).

De vorderingen op groepsmaatschappijen hebben het karakter van een handelsvordering. Zij zijn derhalve niet rentedragend en er zijn geen zekerheden gesteld.

De lagere vooruitbetaalde bedragen houden verband met de vooruit ontvangen verzekeringspremies over het jaar 2023 in voorgaand boekjaar.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan één jaar.

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Banken	18.749.749	21.455.543
Totaal liquide middelen	18.749.749	21.455.543

Toelichting:

De liquide middelen zijn direct opeisbaar. Stichting Espria heeft geen significante concentratie van kredietrisico's. Alle banken voldoen aan onze eis van kredietwaardigheid (Long Term credit rating van ten minste AA- ('double A minus'), tenzij het tegoed opvraagbaar is binnen drie maanden. In dit laatste geval geldt de eis van tenminste A- ('A minus')).

9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Wettelijke en statutaire reserve		
- Wettelijke	59.606	439.620
Bestemmingsreserve	11.416.723	12.482.653
Overige reserves	5.762.081	6.770.335
Totaal eigen vermogen	17.238.410	19.692.608

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per 31-Dec-2023
	€	€	€	€
Wettelijke en statutaire reserve				
- Wettelijke	439.620	-380.014	0	59.606
Bestemmingsreserve	12.482.653	-1.065.930	0	11.416.723
Overige reserves	6.770.335	-1.008.254	0	5.762.081
Totaal eigen vermogen	19.692.608	-2.454.198	0	17.238.410

Totaal eigen vermogen voorgaand boekjaar

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per 31-Dec-2022
	€	€	€	€
Wettelijke en statutaire reserve				
- Wettelijke	0	0	439.620	439.620
Bestemmingsreserve	15.999.450	-3.516.797	0	12.482.653
Overige reserves	7.416.390	-356.254	-289.801	6.770.335
Totaal eigen vermogen voorgaand boekjaar	23.415.840	-3.873.051	149.819	19.692.608

Toelichting:

Het enkelvoudig eigen vermogen wijkt af van het geconsolideerd eigen vermogen doordat stichtingen geen wederzijdse kapitaalbelangen hebben. De consolidatie is in feite een samenvoeging van de betreffende jaarrekeningen onder toepassing van de integrale methode van consolidatie. Het geconsolideerde eigen vermogen ligt hierdoor € 151,1 miljoen hoger en het geconsolideerde resultaat ligt hierdoor € 15,4 miljoen lager. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de toelichting op het geconsolideerde eigen vermogen op pagina 23.

De wettelijke reserve is ontstaan als gevolg van de (inbreng van Stichting Espria bij de) fusie van Zorgcentrale Noord B.V. in NAAST & ZCN B.V.

De bestemmingsreserve betreft zowel nog uit te voeren projecten uit hoofde van het gezamenlijke investeringsfonds (€ 6,9 miljoen), door de Raad van Bestuur toe te wijzen als een reserve voor de uitvoeringsorganisatie van de Ledenvereniging (€ 4,5 miljoen).

12. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2023	31-Dec-2022
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.392.415	1.761.646
Schulden aan groepsmaatschappijen	1.334.751	1.842.563
Belastingen en premies sociale verzekeringen	609.062	435.096
Overige schulden		
- Nog te betalen kosten	199.831	196.861
	199.831	196.861
Totaal overige kortlopende schulden	3.536.059	4.236.166

Toelichting:

De schulden aan groepsmaatschappijen hebben het karakter van een handelskrediet. Zij zijn derhalve niet rentedragend en er zijn geen zekerheden gesteld.

De post belastingen en sociale premies betreft nog af te dragen omzetbelasting van de Ledenservice.

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

14. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Fiscale eenheid

Stichting Espria staat aan het hoofd van de fiscale eenheid voor de BTW. Stichting Espria is derhalve hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2023 bedraagt de schuld van de fiscale eenheid € 0,9 miljoen (2022: € 0,8 miljoen).

Huur- en leaseverplichtingen

De stichting heeft huur- en leaseverplichtingen voor een totaalbedrag van € 1,4 miljoen. Hiervan bedraagt € 0,6 miljoen korter dan 1 jaar, € 0,5 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 0,3 miljoen langer dan 5 jaar. De huur- en leaseverplichtingen in het verslagjaar bedroegen € 0,2 miljoen en zijn in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De huur- en leaseverplichtingen betreffen vastgoed, vervoermiddelen en printers.

Verhuur- en leaserechten

De stichting heeft verhuurovereenkomsten met een toekomstige opbrengst van € 0,5 miljoen. Dit is volledig kortlopend.

Stand-by kredietfaciliteit

Stichting Espria en Stichting De Trans zijn per 16 december 2022 een lening overeengekomen met een looptijd tot eind 2026 waarbij de hoofdsom ad maximaal € 2,5 miljoen bij behoefte in tranches van minimaal € 0,5 miljoen zonder beperkende voorwaarden door Stichting De Trans kan worden opgenomen. Gedurende het boekjaar 2023 is hiervan een eerste tranche van € 0,5 miljoen opgenomen.

6.2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023

BATEN

20. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Overige opbrengsten:		
Contributies	5.513.954	5.509.937
Overige	7.026.384	4.623.218
Subtotaal overige opbrengsten	12.540.338	10.133.155
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	12.540.338	10.133.155

Toelichting:

Contributies betreft de opbrengsten van de Ledenservice.

De overige opbrengsten betreft de bijdrage die Stichting Espria van groepsmaatschappijen ontvangt om haar activiteiten ten behoeve van het concern uit te kunnen voeren inclusief het gezamenlijke investeringsfonds. In 2022 is geen bijdrage ten behoeve van het investeringsfonds geïnd.

LASTEN

21. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Personeel niet in loondienst	6.902.398	6.951.401
Overige	2.442.485	2.554.111
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	9.344.883	9.505.511

Toelichting:

Overige kosten uitbesteed werk en andere externe kosten betreffen voornamelijk kosten gemaakt voor uitvoering van het Ledenservicepakket.

22. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Lonen en salarissen	64.823	43.157
Totaal lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	64.823	43.157
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Overig	0	0
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	0	0
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

Stichting Espria heeft geen personeel in dienst. De personele inzet ten behoeve van Stichting Espria wordt doorbelast vanuit de groepsmaatschappijen en is gepresenteerd als kosten voor personeel niet in loondienst. Resterend saldo lonen en salarissen betreffen overige personeelskosten.

23. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
Materiële vaste activa	28.279	35.386
Totaal afschrijvingen op materiële vaste activa	<u>28.279</u>	<u>35.386</u>

26. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	17.430	17.113
Algemene kosten	4.904.976	4.042.322
Onderhoud en energiekosten	7.661	7.779
Huur en leasing	-50.633	-68.449
Totaal overige bedrijfskosten	<u>4.879.434</u>	<u>3.998.765</u>

Toelichting:

De stijging van de kosten is een gevolg van een algehele stijging van het kostenniveau, naast een stijging van advieskosten, gerelateerd aan de transitie in de zorg. Het investeringsfonds bepaalt voor een groot gedeelte de omvang van de algemene kosten. In 2023 is € 3,2 miljoen gedeclareerd bij het investeringsfonds (2022: € 3,4 miljoen).

27. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentebaten	207.019	0
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>207.019</u>	<u>0</u>

Toelichting:

De hogere rentebaten komen grotendeels voort uit ontwikkelingen van de marktrente.

27. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Rentelasten	3.972	67.133
Waardeverandering financiële vaste activa en effecten kosten	500.000	0
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	503.972	67.133

Toelichting:

De rentelasten zijn in 2022 lager doordat de negatieve rentepercentages over het positieve banksaldo in de loop van 2022 zijn gedaald.

Gedurende 2023 heeft Stichting Espria aan groepsmaatschappij Stichting De Trans een lening verstrekt van € 0,5 miljoen. Gezien de balansratio's van Stichting De Trans is besloten de lening voorzichtigheidshalve te voorzien.

29. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Resultaat deelnemingen (verlies)	380.164	356.254
Totaal resultaat deelnemingen	-380.164	-356.254

Toelichting:

Dit betreft voornamelijk het resultaat deelneming NAAST & ZCN B.V. Het resultaat van Espria Participaties B.V. is minimaal.

31. Bezoldiging topfunctionarissen en toezichhoudende topfunctionarissen

De bezoldiging van topfunctionarissen, welke ten laste van Stichting Espria is gekomen over het jaar 2023, bedraagt nihil. De bezoldiging van toezichhoudende topfunctionarissen en gewezen toezichhoudende topfunctionarissen over het jaar 2023 bedraagt eveneens nihil. De bezoldiging van de functionarissen die over 2023 in het kader van de WNT verantwoord worden, zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria.

32. Honoraria van de onafhankelijke accountant

De honoraria van de onafhankelijke accountant die over 2023 zijn verantwoord, zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria. De honoraria worden verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn betaald.

33. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Espria heeft de jaarrekening 2023 vastgesteld in de vergadering van 28 mei 2024 te Beilen.

De Raad van Commissarissen van Stichting Espria heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 28 mei 2024 te Beilen.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 6.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de situatie per 31 december 2023 zoals opgenomen in de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

De ondertekening van de jaarrekening en daarmee de vaststelling en goedkeuring door de Raad van Bestuur respectievelijk de Raad van Commissarissen heeft op 28 mei 2024 te Beilen plaatsgevonden.

Origineel getekend door Raad van bestuur Stichting Espria

Mw. F.H. Stegehuis, voorzitter

Dhr. A.M. Notermans

Mw. G. van Buiten

Origineel getekend door Raad van commissarissen Stichting Espria

Dhr. A. Rouvoet

Dhr. M.J.M. van den Berg

Dhr. J.M.L. van Engelen

Dhr. H.J.J.M. Berden

Mw. G.M.C. de Ranitz

Mw. H. Post

Dhr. J.A.M. Kremer

Dhr. H. Snapper

6.3 Overige gegevens

6.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is het volgende opgenomen met betrekking tot de resultaatbestemming. De Raad van Bestuur doet uit hoofde van haar taken en bevoegdheden een voorstel voor de resultaatbestemming over het boekjaar. Conform artikel 6 lid 3a van de statuten van Stichting Espria is de resultaatbestemming aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen onderworpen.

6.3.2 Nevenvestigingen

Stichting Espria heeft geen nevenvestigingen.

6.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.