





Inhoud

Voorwoord

pagina 4 >

1

Wij zijn Espria

- 1.1 Wie zijn wij? Wij zijn Espria.
- 1.2 Transformatie in de zorg: Anders denken, anders werken en anders doen

pagina 7 >

pagina 8 >

pagina 9 >

2

Werkplezier Werkt!

Medewerker op één

- 2.1 Programma Werkplezier werkt!

pagina 11 >

pagina 12 >

3

30% anders

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

- 3.1 Programma 30% anders

pagina 15 >

pagina 16 >

3

Samen^{gaan} voor resultaat

Een duurzame bedrijfsvoering

pagina 20 >

- 4.1 Programma Samen gaan voor Resultaat!

pagina 21 >

- 4.2 Van Espria Shared Service Center (SSC) naar Espria ondersteunende diensten

pagina 22 >

- 4.2.1 Facilitair, Inkoop en Vastgoed

pagina 22 >

- 4.2.2 Vastgoed

pagina 22 >

- 4.2.3 Financiën & Administratie

pagina 23 >

- 4.2.4 Informatievoorziening (IV) en ICT

pagina 24 >

- 4.2.4 Espria Marketing en Communicatie

pagina 25 >

- 4.3 Resultaatontwikkeling 2024

pagina 27 >

- 4.4 Subsidies

pagina 29 >

- 4.5 Fusie Icare en Zorggroep Meander

pagina 30 >

- 4.6 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

pagina 31 >

- 4.7 Belangenbehartiging vanuit Espria

pagina 35 >

- 4.8 Risicomanagement

pagina 35 >

5

Toekomstparagraaf Espria

5.1 Drie strategische pijlers en programma's in 2025	pagina 39 >
5.2 Strategie voor 2026 -2032 Samen sterk in zorg	pagina 40 >
5.3 Medewerker op één	pagina 40 >
5.4 30% anders	pagina 41 >
5.5 Gezonde bedrijfsvoering	pagina 41 >
5.6 Ontwikkeling De Trans 2025	pagina 41 >
5.7 Vanuit verantwoordelijkheidsgevoel en lef een voorstrektersrol vervullen	pagina 42 >

6

Verslag onderdelen Espria

6.1 Zorgorganisaties	pagina 43 >
6.1.1 Eveen	pagina 44 >
6.1.2 GGZ Drenthe	pagina 45 >
6.1.3 Icare VVT	pagina 49 >
6.1.4 Icare JGZ	pagina 55 >
6.1.5 Icare Thuisbegeleiding	pagina 61 >
6.1.6 De Trans	pagina 65 >
6.1.7 Zorggroep Meander	pagina 69 >
6.2 Espria Ledenvereniging	pagina 75 >
6.3 Medisch Servicecentrum Altide (50% participatie)	pagina 80 >
6.4 Raad van Bestuur	pagina 81 >
6.4.1 Overzicht nevenfuncties leden van de Raad van Bestuur	pagina 83 >
6.5 Cliënten medezeggenschap (centrale cliëntenraad: CCR)	pagina 84 >

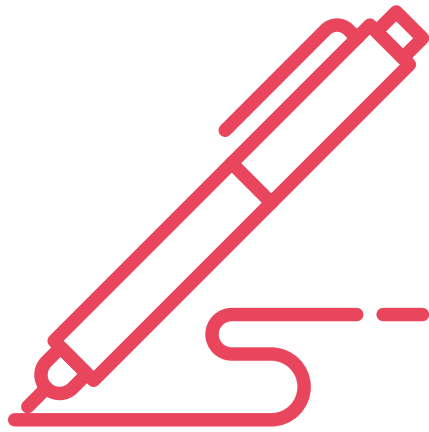
6.6 Medewerkers medezeggenschap (Centrale ondernemingsraad: COR)	pagina 86 >
6.7 Medewerkersparticipatie: Verpleegkundigen Advies Raad	pagina 88 >
6.8 Raad van Commissarissen	pagina 89 >
6.8.1 Werkwijze en onafhankelijkheid	pagina 89 >
6.8.2 Terugblik op 2024	pagina 89 >
6.8.3 Werkgeversrol	pagina 90 >
6.8.4 RvC commissies	pagina 91 >
6.8.5 Honorering Raad van Commissarissen	pagina 92 >
6.8.6 Samenstelling Raad van Commissarissen (situatie per 31 december 2024)	pagina 93 >
6.8.7 Dankwoord vanuit RvC	pagina 95 >

7

Concern profiel en governance

7.1 Algemene gegevens	pagina 96 >
7.2 Kerngegevens	pagina 97 >
7.3 Governance	pagina 97 >
7.3.1 Stichting Espria	pagina 98 >
7.3.2 Raad van Bestuur	pagina 98 >
7.3.3 Directies	pagina 98 >
7.3.4 Groepsraad	pagina 98 >
7.3.5 Juridische structuur (per 31 december 2024)	pagina 99 >
7.3.6 Situatie per 31 december 2024	pagina 99 >
7.3.7 Normen voor goed bestuur	pagina 99 >
7.3.8 Diversiteit man/vrouw-verhouding top Espria directie en Raad van Bestuur	pagina 99 >
7.3.9 Wet normering topinkomens	pagina 99 >

Voorwoord



Medewerker op één >

Toekomstbestendige zorg >

Gezonde bedrijfsvoering >

Anders kijken, anders werken en anders doen >

Voorwoord

Dit geïntegreerde jaarverslag van Espria biedt inzicht in de prestaties en ontwikkelingen van Espria in 2024. Espria is een van de grotere zorgconcerns in Nederland. Samen werken we aan zorg voor de toekomst; gezondheid van mensen in een zorgzame samenleving. Ouderenzorg, wijkverpleging, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdgezondheidszorg, zorg nabij en informele zorg. Door onze omvang en variëteit zijn we in staat een integraal aanbod vanuit één aansturing aan kwetsbare doelgroepen te bieden. De beschikbaarheid van 24 uur per dag op 7 dagen per week, ook in dunbevolkte gebieden, maakt Espria een 'systeemspeler' waarmee we een belangrijke maatschappelijke bijdrage leveren aan een brede sociale infrastructuur van zorg.

De zorgsector staat onder grote druk, onder meer door de vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt, toenemende complexiteit van zorgvragen en zorgkosten en een niet altijd toereikende financiële dekking vanuit de overheid. In 2023 heeft Espria een transitie ingezet om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Deze transitie voerden we in 2024 verder door aan de hand van onze drie strategische pijlers 'Medewerker op één', 'Toekomstbestendige zorg voor de cliënt' en 'Gezonde bedrijfsvoering'. Mede dankzij de vele inspanningen in de transitie door medewerkers op deze pijlers hebben we in 2024 een positief resultaat geboekt.

Medewerker op één Omdat zorg mensenwerk is

De transitie vraagt veel van onze medewerkers. Espria investeert daarom in werkplezier, vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling. Het in 2023 geïntroduceerde programma 'Werkplezier Werkt!' richt zich op de gezondheid, talentontwikkeling, werkinrichting en bevlogenheid van medewerkers. In 2024 is er gewerkt aan het invoeren van een nieuwe aanpak voor onboarding, een effectief programma om meer beweging bij onze medewerkers te creëren, de invoering van een Werkplezier Meter om

medewerkerstevredenheid te kunnen meten en veel initiatieven op het gebied van het vergroten van werkplezier.

Toekomstbestendige zorg Preventie, persoonsgerichte zorg en zelfregie

Onze focus in de zorg ligt meer op preventie, persoonsgerichte zorg en de zelfregie van de cliënt. Samenwerking met andere zorgaanbieders en domeinen wordt actief gezocht. Bestaande zorg- en behandelprocessen worden toekomstbestendig ingericht, waarbij digitale en technologische innovaties een essentiële rol spelen in het succes van de transformatie bij Espria. In 2024 hebben we op dit vlak aanzienlijke vooruitgang geboekt. In de regio's hebben we een voortrekkersrol die in de IZA-transformatie plannen. Mooie voorbeelden zijn het programma Herstel gerichte zorg, de buurt als Ecosysteem en het Netwerk Ouderengeneeskunde Amsterdam.

Gezonde bedrijfsvoering Positief financieel resultaat in 2024

Na twee jaar met negatieve financiële resultaten heeft Espria 2024 afgesloten met een positief resultaat van ruim € 22 miljoen. Dit

herstel is te danken aan de inzet van onze mensen. We zien over de gehele breedte een stijging van het aantal cliënten en een stijging van de productiviteit; we helpen meer cliënten met de beschikbare formatie. Daarnaast dragen operationele verbeteringen, de beter passende contractafspraken en een beheerste kostenstijging bij aan het goede resultaat.

Het in 2023 geïntroduceerde programma Samen gaan voor Resultaat is in 2024 in volle kracht doorgezet en dit heeft geleid tot een toename van onze kostenefficiëntie. We hebben in 2024 een belangrijk besluit genomen door de ondersteunende diensten van de zorgorganisaties samen te organiseren op Espria niveau. We gaan terug naar de eenvoud, zetten in op standaardisatie en samenwerken binnen en buiten een geïntegreerd Espria-concern.

In 2024 is ook de integratie van de ouderenzorgorganisaties Zorggroep Meander en Icare V&V in gang gezet. Per 1 januari 2025 is de fusie tussen beide zorgorganisaties gerealiseerd. Zorggroep Meander en Icare V&V versterken elkaar zowel zorginhoudelijk als op financieel gebied. Zij bieden dezelfde zorg en hun werkgebieden sluiten op elkaar aan.

De Trans leidt verlies

Gehandicaptenzorgorganisatie De Trans verkeert al geruime tijd in financieel zwaar weer en heeft in 2024 opnieuw een verlies geleden. Substantiële verbeteringen zijn zichtbaar in de zorgkwaliteit en in de bedrijfsvoering en dat maakt ons trots op de medewerkers van De Trans, die zich steeds weer blijven inzetten voor De Trans en de cliënten. Ondanks de verbeteringen heeft De Trans, net als andere organisaties in de gehandicaptenzorg, te maken met ontoereikende vergoedingen voor de zwaardere zorgcategorieën. In 2025 wordt gekeken op welke wijze een duurzaam financieel herstel kan worden gerealiseerd.

Vooruitblik

Anders kijken, anders werken en anders doen

De komende jaren blijven de zorgsector en Espria voor grote uitdagingen staan. Als we niet fundamenteel veranderen, dan lopen de zorgsector en Espria in Nederland vast. Het aantal mensen met een zorgvraag groeit, in tegenstelling tot het aantal mensen dat in de zorg werkt. De Raad van Bestuur en directeurs zijn zich daar zeer van bewust. We hebben een visie op zorg ontwikkeld die leidend is in onze transformatie: we zetten in op 'zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan en passende zorg als zorg nodig is'. Dat vraagt om anders denken, anders werken en anders doen. We kijken steeds, met al onze professionals, hoe we onze klanten passende zorg kunnen leveren.

Voor 2025 wordt een uitdagende begroting met een rendement van 1% nagestreefd. De Raad van Bestuur heeft vertrouwen in de voortzetting van het herstel en de transformatie.

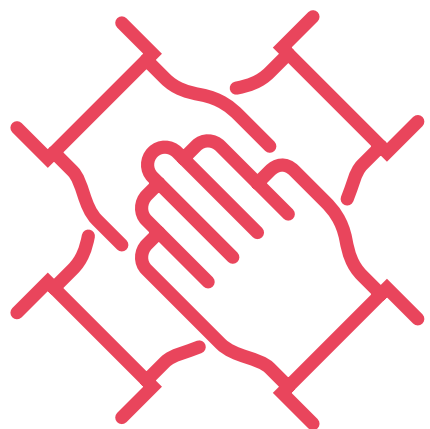
Waardering voor medewerkers

2024 was een succesvol jaar voor Espria, zowel vanuit het perspectief van de zorg als vanuit financieel perspectief. Programma's en veranderingen zijn met succes ingezet. De Raad van Bestuur spreekt grote waardering uit voor alle medewerkers die zich dagelijks inzetten voor cliënten en patiënten. Zij zijn de sleutel tot toegankelijke en passende zorg. Zij zijn de basis geweest voor een succesvol 2024! Dank aan hun inspanningen om nog meer samen te werken, kennis te delen en dat alles in te zetten voor kwaliteit van zorg voor onze cliënten en patiënten.

Samen zijn we sterk in zorg!

Raad van Bestuur Espria
Ria Stegehuis
Grietje van Buiten
Roos Leber

Wij zijn Espria



1

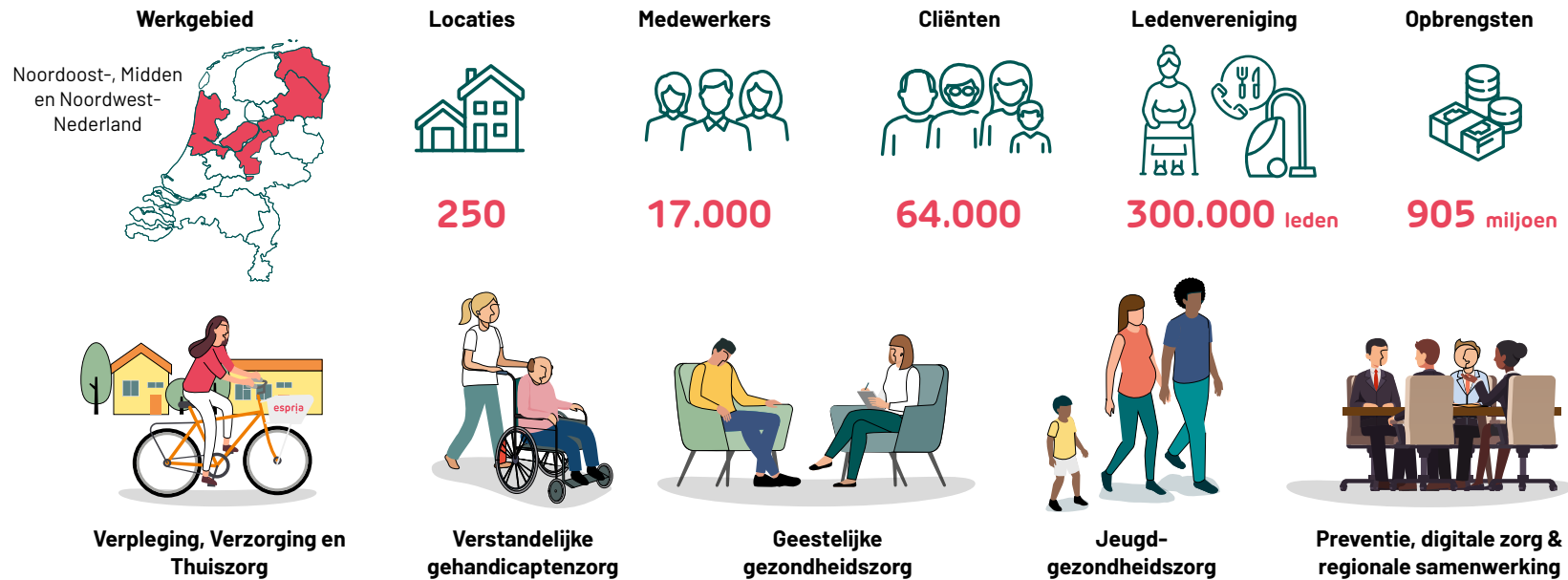
Wie zijn wij? Wij zijn Espria. >

Transformatie in de zorg: Anders denken, anders werken en anders doen >

1 Wij zijn Espria

1.1 Wie zijn wij? Wij zijn Espria.

Kerngegevens:



espria

de Trans

icare

evean

ggz Drenthe

zorggroep meander

espria LEDEN VERENIGING

icare jeugdgezondheidszorg

Altide Medisch servicecentrum

icare thuisbegeleiding

1.2 Transformatie in de zorg: Anders denken, anders werken en anders doen

De rol van Espria als systeemspeler

Espria is één van de grootste zorgconcerns in Nederland. Door onze omvang en onze variëteit in portfolio zijn we in staat om –ook in dunbevolkte gebieden– een integraal 7x24-uurs zorgaanbod vanuit één regie te bieden, hetgeen ons een tot een belangrijke systeemspeler maakt.

De hele zorgsector staat voor een radicale transformatie om de zorg naar de toekomst toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar te houden. Juist Espria als systeemspeler heeft de maatschappelijke opgave om deze transformatie op gang brengen en daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan een brede sociale infrastructuur.

Dat vraagt om anders denken, anders werken en anders doen. Transformatie is echter geen verandering van A naar B. Transformeren is weten waarom verandering nodig is, kunnen aangeven hoe een betere toekomst eruit kan zien én nog niet weten hoe je daar komt. We hebben daarbij een visie op zorg ontwikkeld die leidend is in onze transformatie: we zetten in op ‘zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan en passende zorg als zorg nodig is’.

Onze strategie kent drie belangrijke pijlers

De huidige strategie van Espria om deze transformatie opgave op basis van onze visie te realiseren loopt tot en met 2026. Onze strategische koers kent daarbij drie pijlers: ‘Medewerker op één’, ‘Toekomstbestendige zorg voor de cliënt en ‘Gezonde bedrijfsvoering’.

In ons Jaarplan borduren we voort op deze drie pijlers. In 2024 hebben we aan elk van de strategische pijlers een concreet programma gekoppeld met heldere doelen. In onderstaande afbeelding is weergegeven welke programma’s bij deze 3 pijlers horen:

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



Werkplezier Werkt!

Medewerker op 1

Door alle krachten van de Espria organisaties te bundelen, bouwen we samen verder aan eenvoudiger, makkelijker, beter, gezonder en nog leuker werken.



**30%
anders**

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Vanuit onze visie op zorg is het gewone leven het uitgangspunt bij het bieden van passende zorg. We versterken preventie en bouwen netwerken met een focus op herstel of zelfredzaamheid van de cliënt.



**Samen^{gaan}
voor resultaat**

Gezonde bedrijfsvoering

Om goede en betaalbare passende zorg aan cliënten te bieden en een aantrekkelijk werkgever te zijn, is een efficiënt en cliëntvriendelijk bedrijfsvoeringproces noodzakelijk.

Deze drie programma's staan met elkaar in verbinding en zijn domein overstijgend. Door in te zetten op samenwerking, vereenvoudiging en digitalisering maken we optimaal gebruik van die verbinding en maken we die ook zichtbaar.

Samen sterk in zorg

Samenwerking over de domeinen en zorgorganisaties heen vormt een belangrijke sleutel om de uitdagingen voor de komende decennia het hoofd te bieden. De zorgorganisaties van Espria zijn samen sterker. Ook op regionaal en landelijk niveau bundelen we graag de krachten. Denk hierbij aan de inzet van de Espria Ledenvereniging en zorgcentrale Altide, beide van groot belang voor de verbinding met en ondersteuning van de informele zorg en

het sociale netwerk van cliënten. Waarbij we bovendien de waarde van Espria als systeemspeler benutten. In onze regio's maken we als Espria organisaties goede afspraken met onze netwerkpartners over hoe professionals in het netwerk rondom onze cliënten nog beter en efficiënter samen werken.

Vervolg

De 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.

2

medewerker op één

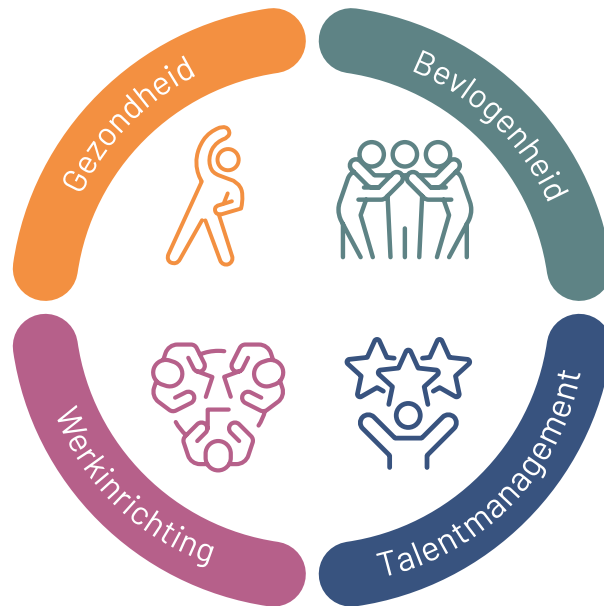


Medewerker op één >

2 Medewerker op één

2.1 Programma Werkplezier werkt!

De eerste van de drie strategische pijlers van Espria is de 'medewerker op één'. Zoals al langer bekend in de zorg geldt dat Nederland de komende jaren in sterke mate te maken krijgt met een combinatie van vergrijzing en ontgroening. Het aantal ouderen neemt de komende jaren in toe. Dit betekent dat de arbeidsmarkt steeds krappere wordt en de zorgvraag groter.



Werkplezier Werkt!

Dit vraagt ons veel aandacht te besteden aan onze medewerkers. Het zijn onze professionals waarop Espria drijft. Zij zijn de spil van onze organisaties. We spannen ons extra in om mensen naar werk te begeleiden, werkenden te stimuleren meer uren te maken en te zorgen dat werken ook aantrekkelijk is en mensen de juiste vaardigheden hebben. Door alle krachten van de Espria organisaties te bundelen, bouwen we samen verder aan eenvoudiger, makkelijker, beter, gezonder en nog leuker werken. Met als doel dat professionals zich verbonden voelen met Espria en trots zijn om bij ons te werken. Wij willen een moderne werkgever zijn, nu en in de toekomst. Met een nieuwe mix van professionele en niet professionele zorg en ondersteuning.

Het programma dat bij de pijler Medewerker op één hoort is dat van Werkplezier werkt!

Binnen het programma Werkplezier Werkt! werken we structureel aan het vergroten van werkplezier door te focussen op gezondheid, bevlogenheid, talentmanagement en werkinrichting. We hebben als doel dat medewerkers van Espria hun werkplezier een 8 of hoger geven en we vaker tegen elkaar zeggen: "Ik heb lekker gewerkt vandaag."

De beweging vergroten: ZICHTBAAR - VOELBAAR - SAMEN - DOEN!

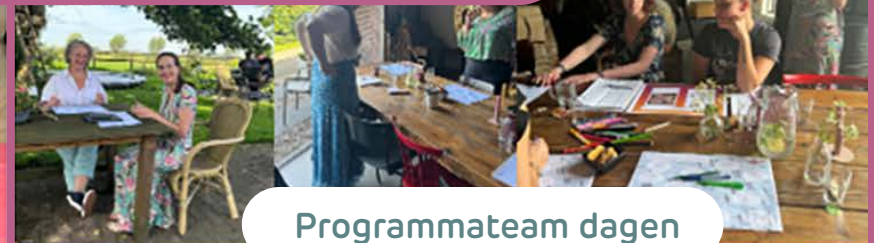
Complimenten stickervel



Toolkit



Programmateam dagen



3 Werkplezier Werkt! paradedagen



Pijlerlabs en coaching



Espria Magazine



Werkplezier Werkt! Jenga



Resultaten in 2024

In 2024 hebben we verdere stappen gezet in de implementatie van dit programma. Het bereik is aanzienlijk vergroot en het aantal actieve deelnemers is gegroeid. Lopende projecten, zoals de Werkplezier Meter (Medewerker Tevredenheidsmonitor (MTO) nieuwe stijl, het vitaliteitskader en de jaargesprekken in proeftuin Zorggroep Meander, verlopen grotendeels volgens planning. Ook zijn succesvolle Paradedagen georganiseerd voor bijna 200 HR-professionals, teamcoaches en leidinggevendenden. Daarnaast is een tweede workshopronde voltooid voor MT's, de Centrale Ondernemingsraad (COR) en andere stakeholders. De koppeling tussen versterkend, verbindend en waarderend werken met strategische prioriteiten is verstevigd.

Gezondheid

Het verzuim is binnen de zorgsectoren in het algemeen, maar ook binnen Espria hoog. Het zorgen voor een goede werkomgeving en de aandacht voor gezonde en zieke medewerkers heeft een hoge prioriteit binnen Espria, maar ons programma heeft nog niet tot dalende cijfers geleid. Sinds medio 2024 voeren Arbo-adviseurs structureel overleg om kennis te delen en beleid te harmoniseren. Er is een aangescherpt verzuimbeleid met een aanpak ontwikkeld dat eind 2024 is vastgesteld. De implementatie start in 2025. Op het gebied van preventie is het vitaliteitsplein dan ook weer geactualiseerd en makkelijker vindbaar voor collega's.

Talentmanagement

Binnen Werkplezier Werkt! is ook gewerkt aan het verdiepen van de impact op het gebied van talentmanagement. Ook is een toolkit met laagdrempelige werkplezieroefeningen verspreid onder collega's.

Werkinrichting

De cijfers op het gebied van in- en uitstroom laten een sterke fluctuatie zien tussen de verschillende zorgorganisaties (zie ook hoofdstuk 6). Ook in 2025 blijft aandacht nodig voor de balans tussen instroom en uitstroom van collega's.

Vanaf september 2024 zijn HR- professionals, met afvaardigingen vanuit de verschillende zorgorganisaties, met elkaar aan de slag gegaan met onboarding: het realiseren van een warm welkom voor nieuwe collega's. Een overkoepelende visie is tot stand gekomen en een eerste stap is gemaakt in een uniforme basisinrichting voor 'het warme welkom', met speelruimte voor eigen invulling door de zorgorganisaties.

In het kader van uniformering zijn in 2024 Espria breed onder andere de volgende activiteiten gestart.

- Ontwikkelen van KPI's voor verzuim, instroom/uitstroom en Personeel Niet in Loondienst (PNIL) t.o.v. Personeel in Loondienst (PIL). Deze zijn opgenomen in het HR-dashboard. Daarnaast is de ontwikkeling van een definitiehandboek en governance rondom HR-data in 2025 gestart.
- Introductie van de Werkplezier Meter. De Werkplezier Meter versterkt de integrale samenwerking tussen zorgorganisaties en ondersteunende afdelingen en draagt bij aan het inzichtelijk maken en verbeteren van werkplezier binnen Espria. Proeftuinen bij GGZ Drenthe (Nijlandsborg) en Zorggroep Meander (De Breehorn) laten een responsstijging van 20-30% zien.
- Uniformering van een aantal regelingen: reiskostenvergoedingen, doorwerken na AOW, attentieregeling en vergewisplicht/Verklaring Omtrent Gedrag (VOG), waarbij de laatste prioriteit heeft gekregen.
- Espria brede reductie van het aantal werkzame zzp'ers. Met alle zzp'ers is gesproken over een ander type overeenkomst. Dit loopt nog door tot 1 juli 2025. In het kader van het verhogen van de efficiency zijn de overeenkomsten gestandaardiseerd.

toekomstbestendige zorg



3

30% anders, zorg van de toekomst



3 Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

3.1 Programma 30% anders

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. Met trots en lef hebben wij een beweging in gang gezet naar een toegankelijk, toekomstbestendig en betaalbaar zorgstelsel voor iedereen. Het resultaat is dat we in 2023 een stevige ambitie hebben neergezet om binnen 3 jaar 30% van de zorgvraag anders te bepalen.

Daarbij is het van belang dat goed te zien is dat het zwaartepunt in de keten verandert naar eigen regie. Espria kiest het model van zelfredzaamheid eerst, informele zorg als het nodig is en formele zorg als het niet anders kan. Deze keuze hebben we vertaald in onze visie op zorg die dan ook leidend is in onze transformatie: we zetten in op 'zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan en passende zorg als zorg nodig is'.

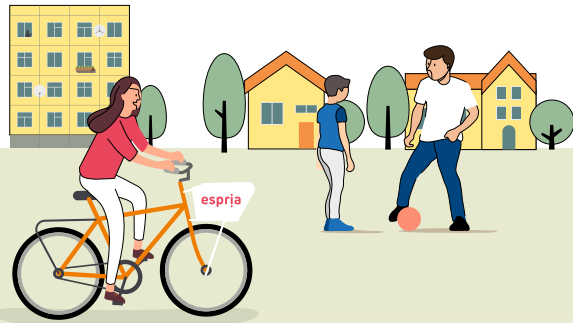
**30%
anders**



Die transformatie vindt met name plaats via het programma '30% anders'. Zo maken we passende zorg voor nu en straks mogelijk. Passende zorg:

- Draagt bij aan het functioneren van mensen en de kwaliteit van leven.
- Komt samen met de cliënt tot stand. Zorgprofessional en cliënt beslissen samen wat het meest passend is.
- Is de juiste zorg op de juiste plek. Dichtbij waar het kan, op afstand als het moet bijvoorbeeld door het inzetten van digitale zorg.
- Gaat niet over ziekte, maar over gezondheid; kijken naar wat iemand nog wél kan. Inzetten op preventie en vernieuwing.

30% anders



espria
samen sterk in zorg

Visie op Zorg



Aantrekkelijk werk met verbeterde inhoud voor professional



Het gewone leven met passende zorg in een zorgzame samenleving.



Passende Zorg



Positieve gezondheid

Anders kijken vooruit

- Uitgaan van het gewone leven
- Dialoog over betekenisvol leven en pro actieve zorgplanning
- Zelf als het kan, thuis als het kan digitaal of hybride als het kan
- Eigen regie
- Hulpmiddelen inzetten
- Preventie mindset, hoe zorgvraag in de toekomst voorkomen/ verminderen

Anders werken samen

- Samen beslissen met burger vanuit eigen regie
- Bondgenootschap met het sociale netwerk
- Vanuit vertrouwen en nieuwsgierigheid met heldere verantwoordelijkheden
- Regionale samenwerkingen voor duurzame oplossingen en (grotere) zorgvraag voorkomen

Anders doen lef

- Ontwikkelen naar meer eigen regie en zelfstandigheid
- Durven loslaten, denken vanuit aanvaardbare risico's
- Vooruit kijkend samenwerken en data benutten
- Breed informatie delen
- Maximaal inzetten op hybride en digitale zorg, die zorg vervangt of voorkomt

Samenwerking zorgnetwerk

Onze interne transformatieplannen moeten aansluiten op de afspraken die we met externe samenwerkingspartners maken in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA). Binnen 30% anders is het Integraal Zorgakkoord leidend. Belangrijke uitgangspunten die volgen uit IZA zijn voor ons:

1. Preventie en gezond leven zijn belangrijk in het voorkomen van zorg.
2. Passende zorg is het uitgangspunt bij alles wat we doen.
3. We gaan nog meer domein overstijgend samenwerken intern, dus binnen Espria en de zorgorganisaties, en extern in de regio met partners in zorg, welzijn en gezondheid.
4. Digitalisering helpt cliënten, patiënten en hun naasten om meer in regie te komen over hun zorg. Om gegevens eenvoudiger te delen en meer samen te werken.
5. Bij al deze ontwikkelingen hoort passende zorgfinanciering en contractering, waarover we met onze financiers en beleidsmakers in gesprek zijn
6. De verandering en vernieuwing die hiervoor nodig is, willen we zoveel als mogelijk laten financieren door IZA, WOZO, GALA, TAZ en subsidies. Daarbij doen we alleen mee aan transformatieplannen die aansluiten bij de eigen doelstelling gericht op de inzet van passende zorg en preventie, informele zorg en zorg nabij (zorgtechnologie). Hiertoe zijn we actief in diverse interne en ook regionale domein overstijgende samenwerkingsverbanden.



In veel regio's hebben we een actieve (voortrekkers) rol in de regioplannen/IZA transformatie plannen. Voorbeelden zijn:

- Directieleden van GGZ Drenthe en Icare V&V zijn lid van de kerngroep 'Gezonde Marke' in Drenthe en zijn bestuurlijk trekkers van respectievelijk de Gezonde Marke coalities 'Mentale gezondheid' en 'Vitaal ouder worden'. De directeur van GGZ Drenthe is bovendien voorzitter van de kerngroep.
- We hebben diverse goedgekeurde IZA- transformatieplannen Buurt als Ecosysteem voor maatschappelijke gezondheid van Icare en Zorggroep Meander
 - Netwerk Ouderengeneeskunde Amsterdam (NOA) van Eevan
 - Palliatieve zorg/proactieve zorgplanning van Icare
 - Medisch Generalistische zorg van Icare
 - Herstel expertisecentrum Drenthe van Icare
- In voorbereiding hebben we onder andere:
 - Aansluiten op sectorale plannen ziekenhuizen (in samenwerking met Altide)
 - ROAZ-zorgcoördinatie in alle regio's, zowel voor VVT als GGZ
- Vanuit Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) zijn er initiatieven in diverse regio's op het gebied van reablement (VVT), inclusief regionale implementatie.

In Drenthe werken GGZ Drenthe, IZA-partners en inwoners binnen de beweging Gezonde Marke samen aan thema's zoals mentale gezondheid, vitale ouderen, kwetsbare inwoners, toegankelijkheid van zorg, leefstijl en arbeidsmarkt. Een mooi voorbeeld is het programma Optimaal Leven. Mensen met langdurige psychische problemen ontvangen hulp vanuit verschillende organisaties. Eén team kijkt samen met de cliënt naar wat die nodig heeft om een betere kwaliteit van leven te ervaren. Optimaal Leven is een samenwerking tussen zorginstellingen, huisartsen, verzekeraars en gemeenten. Het effect? Cliënten voelen zich serieus genomen en ervaren eigen regie. Dat helpt bij hun herstel.

Icare, Interzorg Noord Nederland en het Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA) krijgen gezamenlijk 3 miljoen euro aan transformatiegelden vanuit het Integraal Zorgakkoord. Zorgverzekeraars Zilveren Kruis en VGZ hebben goedkeuring gegeven aan een plan om de herstelgerichte zorg opnieuw in te richten. De ambitie van de drie organisaties is: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Met het programma Herstelgerichte zorg wordt ingezet op ziekenhuisverplaatste zorg, gezamenlijke triage, afbuigen van de SEH, digitalisering en ambulantisering.

In het transformatieplan 'De buurt als ecosysteem voor maatschappelijke gezondheidszorg' gaat de Wijkverpleging Alliantie deze uitdaging aan. Ook dit plan komt voort uit IZA. Het uitgangspunt van het plan is om zorg dichtbij te organiseren, samen met de buurt en met collega professionals in de eerste lijn. Kleinschalig, eenvoudig en integraal. Vanuit de mens en samen met de netwerken. Vertrouwen en verbondenheid als basis.

Icare start met de transitie in Elburg en Emmermeer. In verbinding met lokale partners wordt voor elke buurt een buurtplan op maat gemaakt. Daarbij maken we gebruik van een gestructureerde aanpak, met respect voor de 'coulour locale'.

Met Beter Samen in Noord werkt Evean samen in een alliantie van 8 organisaties om zorg en welzijn beter met elkaar te verbinden en gezondheidsverschillen te verkleinen. In het Netwerk Ouderengeneeskunde Amsterdam (NOA) werkt Evean met 5 zorgaanbieders en huisartsen, zorgorganisaties en ketenpartners samen.

VVT-settingen

In 2024 is gewerkt aan de verdere gezamenlijke verdieping en ontwikkeling van de VVT- settingen (Evean, Icare en Zorggroep Meander). Iedere setting beschrijft de leefomgeving en zorgvraag

van de cliënt met als doel ons aanbod van passende zorg daar zo goed mogelijk bij aan te laten sluiten. In 2024 is een VVT- dashboard en een geografische analyse ontwikkeld.



Digitale innovatie 30% anders

- VVT-zorgorganisaties hebben gewerkt aan opschaling bewezen zorgtechnologie: beeldzorg medido, dagstructuur en sensoren.
- Icare heeft dit zeer succesvol gedaan, met name het project beeldzorg. De samenwerking met Altide heeft hiermee ook verder vorm gekregen.
- GGZ heeft AI ondersteuning ingebouwd in haar EPD ten behoeve van suïcide preventie.
- De Trans werkt aan domotica; daarvoor is een STOZ-subsidie aanvraag ingediend.
- Zorghulpplatform van de ledenvereniging wordt steeds vaker ingezet.



4

Programma Samen gaan voor Resultaat! >

Van Espria Shared Service Center (SSC) naar
Espria ondersteunende diensten >

Resultaatontwikkeling 2024 >

Subsidies >

Fusie Icare en Zorggroep Meander >

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) >

Belangenbehartiging vanuit Espria >

Risicomanagement >

4 Een duurzame bedrijfsvoering

4.1 Programma Samen gaan voor Resultaat!

De derde pijler uit het jaarplan is die van Duurzame Bedrijfsvoering. Om goede en betaalbare passende zorg aan cliënten te bieden en een aantrekkelijk werkgever te zijn, is een efficiënt en cliëntvriendelijk bedrijfsvoeringproces noodzakelijk. Daarbij is het nodig dat we financieel 'het huis op orde hebben' om eventuele tegenvallers op te vangen. We sturen daarbij in toenemende mate op de kleinste eenheid en richten ons op het beter gebruik maken van de voordelen van samenwerking en de omvang van Espria. We gaan van het regelen per organisatie naar het inrichten van slimme Espria brede processen, door te standaardiseren, te vereenvoudigen en te digitaliseren. Daarmee zetten we in op kostenbesparing, maar willen we de krapte op de arbeidsmarkt bij ondersteunende diensten het hoofd bieden.

Kwaliteitsverbetering en kostenbesparing als aanleiding Samen gaan voor resultaat

Het programma Samen gaan voor resultaat stuurt op het realiseren van een efficiënt en cliëntvriendelijke bedrijfsvoering ter ondersteuning van de collega's die de zorg bieden aan onze cliënten.

Door meer samen te werken als ondersteunende diensten, werken we aan kwaliteitsverbetering van de dienstverlening met als doel onze zorgcollega's zo goed mogelijk te ondersteunen in hun werk.



In dit programma zijn in 2024 de volgende stappen gezet:

1. In juni is een Inrichtingsplan ondersteunende diensten ingediend. De COR heeft hierover een positief advies, met een aantal voorwaarden, gegeven.
2. Er zijn 6 vakgebieden gevormd, ieder aangestuurd door een directeur/manager.
3. Alle betrokken collega's in de vakgebieden zijn per 1 januari 2025 onderdeel van de ondersteunende diensten van Espria.
4. In november is een geslaagde kick-off met leidinggevenden van de nieuwe ondersteunende diensten georganiseerd.
5. Op een brede intranetoproep aan collega's om mee te doen in het transitie ondersteuningsteam zijn veel reacties binnengekomen. Het enthousiasme om mee te doen is groot.
6. Er is een Transitieteam en Transitie Ondersteuningsteam gevormd met medewerkers uit alle (zorg-)organisaties.
7. Eind 2024 heeft in de verschillende vakgebieden de voorbereiding plaatsgevonden om in 2025 de Transitie inhoudelijk te starten.

De genoemde verbeterinitiatieven en de procesketen rond kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement worden in 2025 verder uitgewerkt.

4.2 Van Espria Shared Service Center (SSC) naar Espria Ondersteunende diensten

Het Espria onderdeel Shared Service Center (SSC), dat vanaf 1 januari 2025 verder gaat onder de naam Espria Ondersteunende Diensten, biedt belangrijke ondersteuning aan de zorgorganisaties van Espria en maakt mede mogelijk dat goede zorg geleverd kan worden. Espria Ondersteunende Diensten bestaat uit de volgende afdelingen:

- Financiën & Control (F&C)
- Informatievoorziening (IV)
- Human Relations (HR, voorheen M&A)
- Inkoop & Facilitair
- Vastgoed
- Beleid.

Door de bundeling van expertises binnen de ondersteunende diensten kunnen de zorgorganisaties van Espria zich optimaal richten op het primaire proces: het leveren van zorg aan hun cliënten, bewoners en patiënten.

4.2.1 Facilitair, Inkoop en Vastgoed

Na de vorming van SSC Facilitair, Inkoop en Vastgoed en de verdere uitwerking hiervan in 2024, werd halverwege 2024 een organisatiewijziging ingezet voor de ondersteunende diensten van Espria. Deze wijziging maakt deel uit van het Espria programma Samen gaan voor resultaat. De onderdelen Facilitair en Inkoop worden samengevoegd in één vakgroep onder leiding van een directeur. Het onderdeel Vastgoed wordt een aparte vakgroep, ook onder leiding van een directeur.

In 2024 is gestart met het verbeteren van het contractbeheer, contractmanagement en het centraliseren van de inkoopfunctie. Dit traject loopt in 2025 verder door.



In 2024 is het besluit genomen om de locatie Korenmaat uit te faseren. De was is uitbesteed aan Rentex en de maaltijdvoorziening aan Distrivers. Vrijwel alle medewerkers van de wasserij hebben inmiddels een andere werkplek gevonden of zullen na sluiting van de wasserij hun nieuwe (interne) werkplek betrekken. Voor de resterende activiteiten wordt een andere locatie gezocht en zoveel mogelijk gewerkt met een flexibele medewerkerspool.

In mei/juni 2025 wordt de was definitief uitgevoerd door Rentex. De locatie Korenmaat in Assen is in de verkoop gezet.

4.2.2 Vastgoed

De verwachte verzwaring van de zorgvraag is op verschillende locaties duidelijk zichtbaar. Dit vraagt om een passend huisvestingsaanbod. Afgelopen jaar is een fors aantal voorlopige ontwerpen afgerond die waren voorzien in de huisvestingsplannen voor 2024.

Op een groot aantal VVT-locaties is een plan in voorbereiding waarbij de meer op somatische zorg gerichte appartementen worden getransformeerd naar appartementen en afdelingen voor psychogeriatrische zorg. Voor een aantal locaties is transformatie

bouwkundig of exploitatietechnisch niet haalbaar en is besloten tot het afstoten van het vastgoed. In de gehandicaptenzorg is de mismatch tussen zorgvraag en huisvestingsaanbod enerzijds gericht op een exploitabele groepsgrootte en anderzijds op de specifieke functionele huisvestingsbehoefte van een veranderende, zwaardere zorgvraag. In 2024 zijn hiervoor ingrijpende plannen opgesteld die grotendeels in 2025 tot besluitvorming moeten komen.

GGZ Drenthe heeft in 2024 een belangrijke stap gezet door de bouw van een opnamekliniek. Daarnaast is er een ontwikkeling voor de grote instellingsterreinen gerealiseerd, waarmee een duidelijke planvorming mogelijk is voor de verdere concentratie van het zorgaanbod en de toenemende ambulantisering.

Naast de wijzigende verhouding in de zorgvraag ontstaat in toenemende mate de noodzaak om een efficiënte zorgexploitatie te ondersteunen. In 2024 zijn voorbereidingen getroffen voor de aanpak van onder andere de locaties De Rietvelden en het Eduard Douwes Dekker van Evean en het afstoten van enkele locaties in Groningen en Drenthe. Enerzijds maken we bestaande zorghuisvesting geschikt voor zwaardere zorg. Anderzijds zorgen we voor een betere aansluiting van de intramurale voorzieningen op de omgeving en de in de omgeving gesitueerde seniorencomplexen. De participatie in 2024 van Evean in het LangLevenThuisflat concept in Amsterdam Noord en de samenwerking tussen Icare en de woningbouwcorporaties om het VPT-aanbod te ondersteunen, zijn hier mooie voorbeelden van.

Het op peil houden van de omvang van de vastgoedportefeuille is een belangrijk thema na de constatering in 2024 dat een aantal locaties niet meer passend gemaakt kan worden en wordt afgestoten. Plannen om capaciteit aan te vullen zijn in 2024 voorbereid en staan op de besluitvormings- en investeringskalender voor 2025.

De vorming van een op het vakgebied georganiseerd bedrijfsonderdeel Vastgoed, effectief per 1 januari 2025, biedt de mogelijkheid de kennisdeling en strategische ondersteuning naar een hoger niveau te tillen. Bij de steeds complexere verduurzamingsvraagstukken is dit duidelijk merkbaar nu we de verplichte maatregelen in de planvorming hebben afgerond en voorbereidingen treffen om te voldoen aan de eisen voor 2030 op basis van de ondertekende Green Deal Zorg.

De vastgoedportefeuille die gericht is op de huisvesting van de ondersteunende diensten én de verhuurportefeuille nemen fors af. De verkoop van enkele objecten en de verkoopbesluiten die in 2025 tot verkoop zullen leiden maken de portefeuille beter gericht op de primaire doelstellingen van Espria.

4.2.3 Financiën & Administratie

Het vakgebied Financiën heeft in 2024 diverse sprints uitgevoerd om haar processen te verbeteren. Samen met KPMG is het proces van registreren tot rapporteren uitgebreid tegen het licht gehouden. Met leanexperts en inhoudelijk deskundigen is gezocht naar vereenvoudiging en standaardisering van de administratieve processen. Hieruit kwamen 25 verbeterinitiatieven naar voren. Op basis van impact en benodigde inspanning zijn deze geprioriteerd en is de afdeling met de verbeteracties gestart. Dit proces loopt door in 2025. Daarnaast is in 2024 de applicatie Exact naar de cloud gebracht. In 2024 is het Tax Control Framework geactualiseerd en opnieuw besproken met de Belastingdienst. Espria valt onder het Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst. Inmiddels is het nieuwe Tax Control Framework vastgesteld en werkend.



Ook de afdeling PSA was nauw betrokken bij het overleg om te komen tot een verdere bundeling van kennis en expertise binnen het HR-werkveld. In 2024 werden administratieve processen op de afdeling verder geautomatiseerd. Opnieuw was de afdeling in staat met minder formatie hetzelfde werk te leveren. Daarnaast werd het besluit genomen om te komen tot één concernbrede applicatie voor werving en selectie. Het is de bedoeling in de eerste helft van 2025 deze applicatie in gebruik te nemen. Daarmee wordt een uniform indiensttredingsproces gerealiseerd, met maximale ondersteuning voor recruiters en de mogelijkheid tot goede communicatie met kandidaten en toekomstige collega's. De afdeling was verder betrokken bij aanvraag en verantwoording van (nieuwe) subsidies. Met succes zijn in 2024 meer subsidiegelden ontvangen.

4.2.4 Informatievoorziening (IV) en ICT

Digitalisering

Digitalisering is, naast vereenvoudiging en samenwerking, een van de speerpunten die als rode draad door de verschillende strategische pijlers lopen. Digitalisering doen we vanuit de in 2021 vastgestelde digitale strategie en de begin 2024 vastgestelde datastrategie. Vanaf 2021 lag de regie hierop bij de programma-organisatie Digitaal aan Zet. Deze is per 1 januari 2025 geïntegreerd in het vakgebied Informatievoorziening binnen de nieuwe organisatie van de ondersteunende diensten.

Voor de afdeling Informatievoorziening was 2024 een belangrijk jaar, door onder andere het naar de cloud brengen van de concernapplicatie Planon. Deze applicatie wordt Espria breed gebruikt, door onder andere de facilitaire diensten, vastgoed en de servicedesks van Espria. De migratie is succesvol uitgevoerd. Een aantal administratieve handelingen is door robots vervangen. Dit zal ook in 2025 weer aandacht krijgen, met de nadruk op het ontlasten van de zorg waar het kan. De afdeling Informatievoorziening was verder betrokken bij het uitfasen van meerdere applicaties in het

kader van opschoning datacenter, maar ook bij het terugdringen van kosten en mogelijkheden na de implementatie van de nieuwe digitale werkomgeving in 2023.

Cloud- en Datastrategie

We hebben in 2024 opnieuw belangrijke stappen gezet in het migreren van applicaties uit ons laatste datacenter dat eind 2025 wordt gesloten. Zo zijn Beaufort, Exact en Planon gemigreerd en is voor een groot aantal kleinere applicaties geïnterpreteerd of deze worden afgebouwd, gemigreerd naar een SaaS-oplossing of verplaatst naar de cloud.



Een belangrijke mijlpaal is medio 2024 gerealiseerd met de keuze voor een cloudplatform voor de functionaliteiten, applicaties en dataplatformen die wij zelf blijven beheren (dus niet vervangen worden door een SaaS-oplossing). Er is een basis cloud architectuur uitgewerkt en in de tweede helft van 2024 is de basisinrichting van deze nieuwe omgeving gerealiseerd. Deze omgeving vormt de basis voor ons nieuwe dataplatform (vanuit de datastrategie) en faciliteert de laatste projecten voor de afbouw van ons datacenter.

Doorontwikkeling nieuwe Digitale Werkomgeving

De nieuwe Digitale Werkomgeving (DWO) is in 2023 geïmplementeerd maar ontwikkelt continu door. Vanuit de productgroep DWO is een overlegstructuur opgezet met digicoaches en eindgebruikers in de zorgorganisatie. Ook is gestart met DWO-gebruikersonderzoeken. Op basis daarvan wordt een ontwikkelkalender opgesteld. Vorig jaar zijn onder meer FIDO-keys geïntroduceerd voor gedeelde werkplekken, is de Gasttoegang voor Teams verbeterd en is begonnen met het structureel opschonen van Teams.

Verkenning inzet generatieve AI

De snelle opkomst van generatieve AI biedt nieuwe mogelijkheden voor efficiënter, productiever en innovatiever werken. AI kan daarmee bijdragen aan verbetering van onze dienstverlening, ons werkplezier en het besparen van kosten. In 2024 hebben we twee workshops georganiseerd om de mogelijkheden van AI voor het automatisch samenvatten van overleggen te verkennen met een brede afvaardiging uit de zorgorganisaties. Dit heeft geleid tot een advies om in 2025 pilots uit te voeren om kosten en baten goed te kunnen afwegen.

Ook is beleid opgesteld voor een verantwoord gebruik van Generatieve AI, zowel in de oplossingen die we via onze werkplek aanbieden als de oplossingen die vrij verkrijgbaar zijn. In 2025 wordt op basis hiervan een bewustwordingscampagne georganiseerd.

Procesoptimalisatie

Vooruitlopend op de transitie van de ondersteunende diensten in 2025 is in 2024 gestart met procesoptimalisaties in het kader van Samen gaan voor Resultaat. Voor de Informatievoorziening is geïnventariseerd welke procesoptimalisaties kansrijk zijn. Op een aantal daarvan zijn direct acties uitgezet. Voorbeelden hiervan zijn het terugdringen van het aantal connectiviteitsproducten (simkaarten) en inactieve devices. Voor Hardware Asset Management (HAM) is de nieuwe procesverbeteringsaanpak gevolgd die we komend jaar voor meer processen gaan toepassen. Voor HAM heeft dit geleid tot een voorstel voor een standaard proces voor alle zorgorganisaties voor het uitgeven en innemen van devices.

Pilots Spraaktechnologie

In 2024 is het werken met spraakgestuurd rapporteren getest. Hieraan deden teams mee van Zorggroep Meander, Icare, Evean en GGZ Drenthe.

De betrokken zorgcollega's konden in ONS (nu alleen nog in de app, de webversie volgt begin 2025) een microfoon aanklikken en hun rapportage inspreken.

De belangrijkste resultaten waren:

- Meer dan de helft van de zorgprofessionals vindt dat rapporteren makkelijker en sneller gaat. Spraakgestuurd rapporteren is heel gebruiksvriendelijk. Zorgprofessionals willen wel graag zowel spraakgestuurd als typend kunnen rapporteren.
- De kwaliteit van rapportages verbetert: minder spelfouten en afkortingen worden uitgeschreven.
- Typend rapporteren duurt gemiddeld 4 minuten, spraakgestuurd 1,5 minuut. Dit bespaart 2,5 minuut per rapportage.

Naar aanleiding van de pilots is besloten dat Icare en Evean in 2025 beginnen met de implementatie.

GGZ Drenthe verkent of ze samen met de leverancier een traject aangaat om het achterliggende woordenboek verder door te ontwikkelen met specifieke GGZ termen.

De verwachting is dat spraakgestuurd rapporteren op termijn wordt uitgebreid met op AI gebaseerde technieken, bijvoorbeeld voor samenvatten en automatiseren van taken.

Domotica

De productgroep Domotica werkt samen met de zorgorganisaties aan het verder uitrollen van het Espria Domotica Platform. In 2024 zijn weer meerdere locaties live gegaan bij Icare en De Trans en is gestart met de uitrol bij Evean. Samen met key users en eindgebruikers wordt continu verbeterd. Op basis van de data uit het domotica platform en door de samenwerking met het BI-team kan dit ook datagedreven.

4.2.4 Espria Marketing en Communicatie

In 2024 is een nieuwe pay-off gekozen voor het merk Espria:
Samen sterk in zorg.



Een krachtige, positief geladen zin die duidelijk weergeeft wat de meerwaarde is van Espria als endorsement merk. Het bekrachtigt de beweging van samenwerking zowel binnen het Espria concern als daarbuiten. Passend bij de visie en missie van Espria.

Vervolgens is ook de huisstijl opgefrist, passend bij de huidige tijd. Daarnaast zijn er kleuren toegekend aan de verschillende programma's om de herkenbaarheid van de Espria programma's te vergroten, ook binnen de zorgorganisaties.

Voor alle drie programmalijnen zijn communicatieplannen opgesteld om zo eenduidig en helder mogelijk te communiceren en de interne communicatie nadrukkelijk te laten bijdragen aan het Espria Jaarplan. Daarbij is vooral de nadruk gelegd op de urgentie van de transformatie voor zowel de zorg als de ondersteunende diensten, de verbinding die meer tot stand moet komen tussen zorgdomein en organisatie domein enerzijds en vakgebieden anderzijds. Het sleutelwoord is 'Samen', dat weer naar voren komt in de nieuwe pay-off. In die communicatieplannen laten we ook zien hoe we medewerkers willen laten participeren in de transformatie en hoe zij hun expertise hiervoor in kunnen zetten.

Het Espria magazine had als centrale thema 'Werkplezier' met veel voorbeelden in de verhalen van bevlogen medewerkers, en een bijgevoegd stickervel om complimenten uit te delen aan collega's.

Social media is ingezet voor belangenbehartiging en het zichtbaar maken van samenwerking. De Espria website is aangepast bij de nieuwe huisstijl en heeft een apart menu item transformatie gekregen om uitleg te geven waarom we veranderen en hoe we veranderen. Hier is ook het Jaarplan aan toegevoegd.

De samenwerking in het vakgebied Marketing en Communicatie

De marketing- en communicatieadviseurs van de verschillende organisaties zijn vanaf 1 januari 2025 samengevoegd binnen 1 vakgebied in het ondersteuningsdomein onder aansturing van de manager Beleid. In 2024 hebben zij die samenwerking met elkaar al laten zien onder andere in het gezamenlijk tot stand brengen van een nieuw sociaal intranet genaamd: Esprianet.

Dit Esprianet wordt inmiddels beter bezocht dan het oude intranet. Er is een gezamenlijke redactieraad gevormd voor het Esprianet. Communicatieplannen worden gedeeld, zoals bijvoorbeeld die voor de Werkplezier Meter. Op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie is met de recruiters samengewerkt aan een nieuwe applicatie voor de werving en selectie met nieuwe werken bij sites en een gezamenlijke database voor sollicitanten. Steeds vaker wordt meer doelgroepgericht gecommuniceerd, waarbij het aanmaken van groepen op Esprianet en MS teams kanalen handige instrumenten zijn. Ook wordt gebruik gemaakt van Co-pilot (AI) voor het opdoen van inspiratie en het vertalen van tekst naar begrijpelijke taal. De gezamenlijk ontwikkelde Schrijfwijzer (schrijven op B1 niveau) helpt hierbij. Daarnaast heeft deze vakgroep in 2024 een training gedragsverandering en verandercommunicatie gevolgd.

De zorgorganisaties zijn en blijven sterke merken en zichtbaar in hun regio, het voeren van meerdere merken blijft intact. Het merk Espria is een 'endorsement' merk. In 2025 wordt op basis van een op te stellen merkenbeleid het onderlinge verband tussen de merken nog verder uitgediept om optimale merkwaarde en naamsbekendheid te genereren.

4.3 Resultaatontwikkeling 2024

In de jaren 2022 en 2023 heeft een aantal zorgorganisaties forse verliezen gerealiseerd. Voor meerdere zorgorganisaties heeft dit geleid tot verzwakking van de balansratio's onder de algemeen geaccepteerde normen. Dit zorgde voor een forse veranderopgave in 2024 en de jaren daarna.

De benodigde transitie is in 2024 ingezet en heeft geleid tot een ombuiging van het resultaat, zodanig dat vrijwel alle zorgorganisaties onder Stichting Espria een positief resultaat hebben gerealiseerd. Alleen Stichting De Trans en Stichting Icare Jeugdgezondheidszorg laten in 2024 een verlies zien. De overige zorgorganisaties (Stichting GGZ Drenthe, Stichting Zorggroep Meander, Stichting Evean Zorg en Stichting Icare) sluiten 2024 af met een positief resultaat.

Met een totale omzet van € 905 miljoen op Espria niveau is het jaar 2024 afgesloten. Dit is een forse omzetstijging t.o.v. 2023. De belangrijkste financieringsstromen zijn Zvw (35%) en Wlz (54%). De stijging van de opbrengsten is het grootst binnen de

financieringsstroom Wlz. Dit is een ontwikkeling die al langer gaande is, mede doordat onverminderd is geïnvesteerd in de doorontwikkeling van de zorg. Programma's die verband houden met volledig pakket thuis (VPT) zijn hier een voorbeeld van. Daarnaast is over de gehele breedte een stijging van het aantal cliënten te zien en een stijging van de productiviteit; we helpen meer cliënten met de beschikbare formatie.

De verbetering van het resultaat houdt ook verband met een beheersing van het kostenniveau. De kosten van personeel (inclusief de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL)) stijgt met 4,4%. Gebaseerd op de cao-loonstijgingen in de verschillende sectoren had dit, bij een vergelijkbare personeelsinzet en -mix als in 2023, op meer dan 6% gelegen.

Een belangrijke besparing is zichtbaar bij de inzet van PNIL. Deze kosten zijn met bijna 20% teruggebracht door sturing op inzet en tarief. Gecorrigeerd voor mutaties van voorzieningen is de kostenstijging van overige bedrijfskosten beperkt.

Zorgorganisatie	Omzet	Resultaat	Rendement
Stichting GGZ Drenthe	€ 204.551.000	€ 7.473.000	3,7%
Stichting Zorggroep Meander	€ 81.240.000	€ 216.000	0,3%
Stichting De Trans	€ 78.659.000	€ -928.000	-1,2%
Stichting Icare Jeugdgezondheidszorg	€ 11.107.000	€ -121.000	-1,1%
Stichting Evean Zorg	€ 275.238.000	€ 10.955.000	4,0%
Stichting Icare	€ 250.435.000	€ 7.639.000	3,1%

Ratio's

In de afgelopen jaren hebben de behaalde resultaten gezorgd voor een daling van de ratio's. Dit leidde met name bij Stichting De Trans tot ratio's die onvoldoende waren. Gedurende 2023 en 2024 heeft Stichting Espria een lening aan Stichting De Trans verstrekt van in totaal € 5 miljoen. Daarnaast was een aanvraag voor een aanvullende bijdrage bij de zorgkantoren nodig. De aanvullende middelen voor De Trans beperken een verdere daling van de ratio's, al blijven deze nog altijd laag.

Daarnaast hebben meerdere zorgorganisaties in de afgelopen jaren (2022 en 2023) afspraken met financiers niet weten te realiseren, waardoor een waiver noodzakelijk was. De verbeterde resultaten

in 2024 zorgen voor een versterking van de financiële posities en verbonden ratio's. Op meerdere vlakken is dat noodzakelijk om gangbare normen te realiseren. Ook zijn nu voor het jaar 2024 alle afspraken (convenanten) met financiers gerealiseerd. De belangrijkste ratio's per zorgorganisatie zijn als volgt weer te geven.

Op basis van de tegenvallende financiële prestaties van de afgelopen jaren heeft BNG Bank ons onder de 1e fase van bijzonder beheer geplaatst. De overige banken hebben hier geen aanleiding voor gezien. Met de getroffen maatregelen, de hieruit volgende verbeterde financiële resultaten en daarmee samenhangende ratio's zijn we optimistisch over een spoedige beëindiging van dit traject.

Zorgorganisatie	Solvabiliteit	EBITDA-marge	DSCR	Current ratio
Stichting GGZ Drenthe	33%	8,2%	3,0	1,3
Stichting Zorggroep Meander	19%	3,9%	2,4	1,3
Stichting De Trans	-4%	3,1%	1,1	0,6
Stichting Icare Jeugdgezondheidszorg	48%	-1,8%	n.v.t.	1,9
Stichting Evean Zorg	50%	6,0%	6,6	1,5
Stichting Icare	51%	4,6%	11,9	1,8

4.4 Subsidies

In 2024 zijn grote stappen gezet in het professionaliseren van de subsidieprocessen. De in 2023 aangestelde centrale Coördinator Subsidies heeft het subsidie coördinatiepunt verder ingericht en uitgerold. Belangrijk onderdeel hiervan is het opzetten en onderhouden van een goed subsidienetwerk.

Zowel intern binnen Espria en de zorgorganisaties, maar ook extern met subsidieverstrekkers, intermediaire organisaties en subsidiecoördinatoren van andere zorgorganisaties. De subsidiecoördinator is steeds meer betrokken bij het aanvragen en verantwoorden van subsidies. Hierdoor komen de subsidies binnen Espria steeds beter in control. Subsidieaanvragen worden steeds meer in samenhang en samenwerking tussen de Espria zorgorganisaties gedaan. Het slimmer en efficiënter organiseren maakt het aanvragen van subsidies eenvoudiger en efficiënter.



Er is door Espria gebruik gemaakt van diverse soorten subsidies met verschillende financiers. De belangrijkste subsidies die in 2024 werden toegekend zijn subsidies voor het opleiden en ontwikkelen van de medewerkers, zoals het Sectorplan Plus, Praktijkleren en het Stagefonds. Hiervan is gebruik gemaakt door alle zorgorganisaties, voor enkele miljoenen euro's. Voor de drie VVT-organisaties kwam daar het in 2024 nieuw geïntroduceerde Opleidingsfonds Wijkverpleging bij.

Een nieuwe subsidieregeling die in 2024 is opengesteld is de Stimuleringsregeling Technologie in Zorg en Ondersteuning (STOZ), gericht op het opschalen en implementeren van digitale processen in de zorg. Hiervoor zijn in totaal vijf subsidieaanvragen ingediend door De Trans, Evean en Icare. De uitvoering daarvan vindt in de komende jaren plaats.

Espria investeert ook fors in de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Hiervoor loopt een groot MDIEU-subsidieproject, waarbij alle zorgorganisaties zijn betrokken. Deze subsidie is in januari 2024 toegekend en hiervoor zijn dit jaar veel activiteiten verricht. Het project loopt nog door tot en met 2025.

GGZ Drenthe heeft in 2024 twee aanvragen toegekend gekregen vanuit het ZonMW-programma.

Andere subsidies die aan Espria zorgorganisaties zijn toegekend zijn onder andere DUMAVA, Veerkracht & Zeggenschap en Ontregel-de-Zorg.

4.5 Fusie Icare en Zorggroep Meander

Eind 2023 heeft onderzoek plaatsgevonden naar de meerwaarde van samenvoeging van Icare en Zorggroep Meander. Icare en Zorggroep Meander bieden dezelfde zorg en ook de werkgebieden sluiten op elkaar aan.

De conclusie van het onderzoek was dat door samen verder te gaan de organisaties elkaars beste ideeën kunnen gebruiken, van elkaar leren en de sterke punten van elkaar omarmen. Dat geeft bovendien

meer ruimte voor tijd en aandacht voor de cliënt, ontwikkeling en werkplezier van medewerkers en innovatie. Zo kunnen beide organisaties, ook in de toekomst, de zorg voor cliënten beschikbaar en betaalbaar houden vanuit een stabiele en gezonde organisatie. Per 1 januari 2025 is de fusie tussen Icare en Zorggroep Meander geëffectueerd. De nieuwe organisatie gaat verder als Icare & Zorggroep Meander, onderdeel van Stichting Icare. In hoofdstuk 6 zijn separate paragrafen opgenomen van de zorgorganisaties zelf.



4.6 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen Espria is gericht op maatschappelijke meerwaarde. Wij bieden zorg met oog voor de mens, het milieu en de maatschappij. We streven ernaar 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. Dit is ook waarom Espria zich in december 2022 gecommitteerd heeft aan de doelstellingen vanuit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 door deze mede te ondertekenen.

In 2024 zijn de volgende stappen gezet in relatie tot de doelstellingen vanuit de Green Deal Duurzame Zorg:

1. Actieve inzet op gezondheidsbevordering (van cliënten en medewerkers).
In oktober 2024 is GGZ Drenthe aangewezen als Te Gek Groen iconlocatie. Dit benadrukt dat GGZ Drenthe een pionier is binnen het landelijke initiatief Groene GGZ van IVN en NFH. Gekoppeld aan deze erkenning is vanuit de Postcode Loterij een cheque van €30.000,- verstrekt om een verdere impuls te kunnen geven aan het versterken van natuur en gezondheid op de GGZ-terreinen.
2. Vergroten van de bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom.
3. In 2024 is een groot aantal verduurzamende maatregelen getroffen binnen de zorgorganisaties. Dit is terug te zien in de afname van het energieverbruik en de CO₂-emissie van de gebouwen.
4. Verminderen van primair grondstoffengebruik met als doel 25% minder restafval in 2026.

- In 2024 is een start gemaakt met de inrichting van een Meubel Management Systeem, waarmee ingezet gaat worden op hergebruik (al dan niet na hernieuwen) van het (kantoor) meubilair.

De circulaire impact in 2024 van de samenwerking met Opnieuw! was:



Grondstof besparing

4.611 kg

Gelijk aan 5 jaren afval van 1 huishouden.



Sociale Winst

314 uren

Gelijk aan 8 weken werk voor een collega met afstand tot de arbeidsmarkt.



Energie reductie

68.232 kWh

Gelijk aan 3 jaren aan energieverbruik van 10 huishoudens.



CO₂ Reductie

14.201 kg

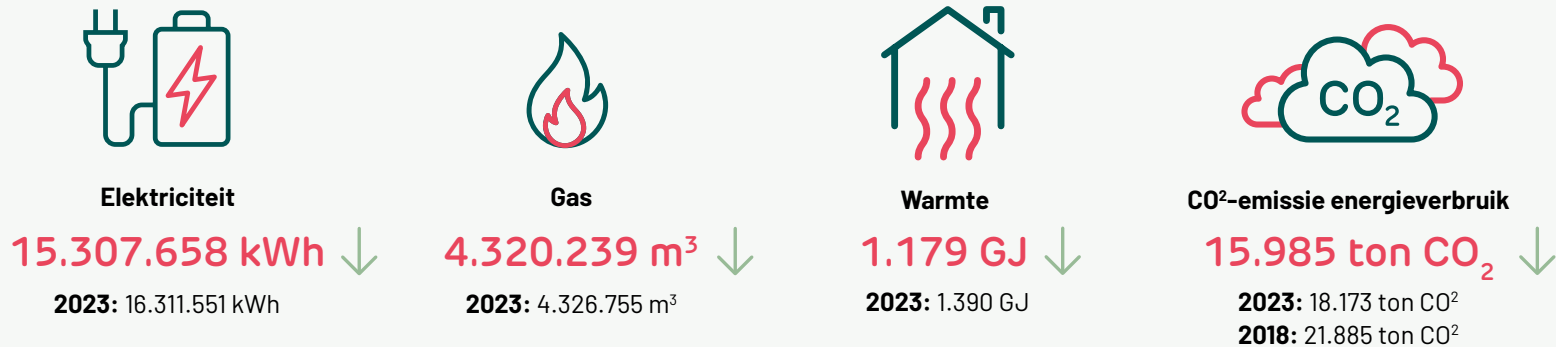
Gelijk aan 7 vliegreizen retour van Amsterdam naar Curaçao.

- Op het gebied van voedselverspilling is vanuit facilitair ingezet op het optimaliseren van het voorraadbeheer en het verkleinen van het assortiment op zorglocaties. Vanuit de leverancier wordt maximaal ingezet op het voorkomen van waste door het coachen van medewerkers rondom uitvragen van de maaltijden, het verder finetunen van portiegroottes, differentiatie per afdeling en aanpassen maatvoering servies.

Daarnaast heeft onze nieuwe leverancier Distrivers zich in het aanbestedingstraject gecommitteerd aan het hergebruiken en het gescheiden afvoeren van verpakkingsmaterialen.

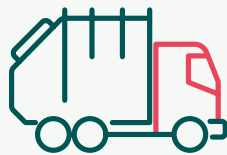
5. Terugbrengen van de milieubelasting door medicatie (-gebruik).
 - Binnen de GRZ van Zorggroep Meander is in 2024 een pilot gestart in samenwerking met de apotheek om medicatieverspilling tegen te gaan. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke reductie van de ter vernietiging aangeboden medicatie door anders voorschrijven en uitleveren van de 'zo nodig medicatie'.

Uitkomsten op een aantal doelstellingen uit de Green Deal Duurzame Zorg laten zich als volgt vertalen in cijfers:



Een van de doelstellingen uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 is om in 2026 een reductie van 30% CO₂ te realiseren (ten opzichte van meetjaar 2018). In 2024 is, gerelateerd aan energieverbruik, een CO₂-reductie van 12% ten opzichte van 2023 en 27% ten opzichte van 2018 gerealiseerd. Door uitvoering te geven aan de (verplichte) verduurzaming van de gebouwen en het bewust omgaan met energie liggen we ruim op koers om de doelstelling op gebied van energieverbruik in 2026 te realiseren.

Afval



Totale hoeveelheid afval:

2.556,21 ton ↓

2023: 2.573,89



%Restafval:

85.65% ↑

2023: 85.46%



%PD afval:

0.80% ↓

2023: 0.13%



CO₂-uitstoot vanuit afval:

1.253.128,0 kg ↓

2023: 1.262.876,6 kg

In 2025 wordt binnen Espria verdere uitvoering gegeven aan het gescheiden aanleveren van PD-afval om de hoeveelheid restafval, en daarmee ook de CO₂-uitstoot, te verlagen.

Vervoer (lease)



Aantal kilometers:

3.872.179 km ↓

2023: 3.968.809 km



Volledig elektrisch:

1.059.794 km (27.4%) ↑

2023: 1.024.839 km (25.8%)

- In het kader van duurzame mobiliteit is in 2024 een nieuw leasebeleid opgesteld. Medewerkers die in aanmerking komen voor een leaseauto zijn verplicht te kiezen voor een volledig elektrisch model. Bij de lease van dienstauto's wordt gekeken naar de mogelijkheden voor volledig elektrische dan wel hybride modellen. Dit heeft geleid tot een verdere elektrificering van het Espria wagenpark.
- In de tweede helft van 2024 zijn gegevens verzameld over werkgebonden personenmobiliteit om in 2025 aan de rapportageverplichting te kunnen voldoen.
- In 2025 wordt in samenwerking met 'Drenthe Reist Duurzaam' een mobiliteitsscan uitgevoerd. Doel: gericht in te zetten op de verdere verduurzaming van de mobiliteit.
- Eind 2024 zijn de gesprekken rond het thema Duurzame Mobiliteit weer opgepakt. Duurzame mobiliteit bestaat niet alleen uit het elektrificeren van het wagenpark. Ook vraagstukken als carpoolen, gebruik maken van elektrische fietsen, deelauto's en -scooters, woon-werk verkeer, thuiswerken en vitaliteit zijn in dit kader relevant. Eind 2025 moet er een voorstel met concrete maatregelen liggen.

4.7 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 is een aantal werkbezoeken georganiseerd. Minister van VWS, Fleur Agema, bracht een bezoek aan Altide/Espria. Daarnaast waren er bezoeken van de directie van ActiZ, de Nederlandse GGZ, Zilveren Kruis, Menzis en bezoeken van leden van de Tweede Kamer. 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.

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 2024 is de strategische samenwerking met Zilveren Kruis verder vormgegeven met een focus op Werkplezier, Inkoop en Lobby (WIL). Gezamenlijk zijn vraagstukken opgepakt waar zorgprofessionals in de praktijk tegenaan lopen op het gebied van hulpmiddelen en fijn werken door administratieve lastenverlichting voor zorgprofessionals. Met als doel bij te dragen aan hun werkplezier.

4.8 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).

De zorgorganisaties hebben te maken met een sterk veranderende en een minder voorspelbare omgeving. De rol van Espria 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 de doelstellingen van Espria 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.

In onderstaande tabel een opsomming van de grootste risico's die binnen Espria worden onderkend en wat wij als organisatie doen om de risico's te mitigeren.

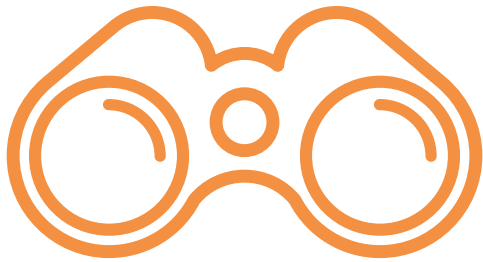
Strategisch risico	Ingezette maatregelen
De financiële resultaten staan onder druk o.a. door stijgende kosten, krapte op de arbeidsmarkt, steeds complexer wordende zorgvragen en niet kostendekkende tarieven.	Het programma Samen gaan voor Resultaat draagt bij aan het structureel borgen van een gezonde zorg- en vastgoedexploitatie richting de toekomst.
Als gevolg van vergrijzing en oplopend personeelstekort staat de houdbaarheid en betaalbaarheid van de zorg in toenemende mate onder druk (zorgkloof).	Espria zet volop in om de risico's rond de zorgkloof te mitigeren door: • Het werven en behouden van medewerkers, door het positioneren van de medewerker op één. • 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 te beperken door te investeren in behoud en versterken van het werkplezier van medewerkers. Voornoemde krijgt vorm in het programma Werkplezier werkt! Daarnaast wordt ingezet op transformatie van de zorg via het programma 30% anders/ toekomstbestendige zorg voor de cliënt. In de provincie Drenthe is als eerste regio in Nederland een concreet plan opgesteld om de druk op zorg en welzijn te verlagen en de beweging van zorg naar gezondheid te maken. Deze ambitieuze stap is het resultaat van nauwe samenwerking tussen inwoners, gemeenten, zorgverzekeraars en andere belanghebbenden, gebundeld onder de vlag van het samenwerkingsverband Gezonde Marke. Diverse zorgorganisaties van Espria leveren hieraan een actieve bijdrage.

Strategisch risico	Ingezette maatregelen
Niet op tijd voldoen aan wet- en regelgeving t.a.v. duurzaamheid (CRSD, ESG)	Espria heeft zich verbonden aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Het doel is het bereiken van 'duurzame zorg'. Dat betekent o.a. groene en klimaat neutrale zorg met minimale uitstoot van broeikasgassen en impact op de leefomgeving.
Binnen Espria zijn we bezorgd dat bij ons in bepaalde mate ongewenst gedrag plaatsvindt, omdat we nu eenmaal een afspiegeling van de maatschappij zijn. Het risico bestaat dat medewerkers onethisch gedrag vertonen, zoals fraude, diefstal, belangenverstrengeling, het misbruik van vertrouwelijke informatie of het nemen van besluiten die niet in het belang van de organisatie zijn.	Espria streeft naar een open en veilige (team-) cultuur. Het is van groot belang dat we samen durven te bespreken waar grenzen liggen en hoe we moeten 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. Enkele aanvullende initiatieven zijn uitgerold, waarbij de nadruk heeft gelegen op het stimuleren van het bewustzijn ('awareness') en het voeren van het goede gesprek door het bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag ('speak up' via de op internet gepubliceerde klachtenregeling medewerkers). 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. Onderdeel van het fraudebeleid is het frauderesponsplan. Hierin is beschreven hoe te handelen bij een vermoeden van fraude. Ook is een overkoepelende frauderisicoanalyse onderdeel van het fraudebeleid. Doel 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 2024 zijn er 3 fraudecasussen geweest tegen 7 in 2023. De casussen hebben allemaal een zeer geringe financiële impact en zijn volgens de interne procedures afgewikkeld, waarbij er extra aandacht is geweest voor moreel beraad en leer- en verbeteracties.
Toename digitale dreigingen tegen zorgorganisaties	Espria werkt voortdurend aan het verbeteren van de digitale veiligheid. Zo zijn samen met een gerenommeerde externe partij nieuwe geavanceerde systemen gerealiseerd die 24/7 aanvallen kunnen opsporen.

Strategisch risico	Ingezette maatregelen
Privacy en informatiebeveiliging	Er is veel aandacht voor bewustwordingscampagnes ter ondersteuning van de weerbaarheid en het bewustzijnsniveau van onze medewerkers. • Zo is een ludiek filmpje gemaakt met onze dataheld, een fictieve superheld die op een toegankelijke en humoristische manier uitlegt wat phishing is en wat medewerkers kunnen doen om zichzelf en de organisatie te beschermen. Door middel van een grootschalige phishing test is de weerbaarheid van de organisatie getest. De uitkomsten dragen bij aan het verbeteren van de algemene cyberveiligheid binnen Espria. • Espriabreed is een incident responseplan ontwikkeld. Doel: Espria beter voorbereiden op mogelijke informatie beveiligingsincidenten en snel en effectief te kunnen reageren wanneer zich een incident voordoet. Het plan wordt in 2025 getest en waar nodig verbeterd. • In 2024 zijn 80 datalekken gesignaleerd, waarvan 32 gemeld bij de AP. Het betrof geen grote incidenten. Na elk incident/datalek zijn waar nodig maatregelen genomen. • Microlearning – een innovatieve leermethode waarbij kennis in kleine, hapklare brokken wordt aangeboden – is, in eerste instantie als pilot, ingezet ter verdere versterking van de bewustwording van medewerkers rond privacy en informatiebeveiliging. • Espria ondersteunt medewerkers bij het omgaan met Artificiële Intelligentie. Het op een verantwoorde en effectieve manier inzetten van AI draagt bij aan efficiënter, productiever en innovatiever werken. In 2024 is beleid opgesteld met gebruiksregels voor AI-chatbots. In 2024 zijn stappen gezet in de voorbereiding voor de implementatie van de NIS2-richtlijn. Deze richtlijn is gericht op het verbeteren van de cyberbeveiliging en veerkracht van netwerken en informatiesystemen binnen de Europese Unie. De implementatie van deze richtlijn wordt als Espria-breed project opgepakt.

5

Toekomstparagraaf Espria



Drie strategische pijlers en programma's in 2025 >

Strategie voor 2026 -2032 | Samen sterk in zorg >

Medewerker op één >

30% anders >

Gezonde bedrijfsvoering >

Ontwikkeling De Trans 2025 >

Vanuit verantwoordelijkheidsgevoel en lef
een voorstellersrol vervullen >

5 Toekomstparagraaf Espria

5.1 Drie strategische pijlers en programma's in 2025

Onze drie strategische pijlers hebben de afgelopen jaren een belangrijk fundament gevormd voor de ontwikkeling die Espria en haar zorgorganisaties doormaken. Aan de drie strategische pijlers zijn onze drie grote programma's Werkplezier Werkt, 30% anders en Samen gaan voor resultaat gekoppeld. Binnen deze drie meerjarenprogramma's zijn concrete doelen en ontwikkelingen gepland. Dit betekent dat de programma's de basis blijven vormen voor ons handelen in 2025.

5.2 Strategie voor 2026 -2032 | Samen sterk in zorg

Binnen de drie pijlers en programma is veel ruimte voor de transitie die door Espria is ingezet. Vanuit onze maatschappelijke opgave om de zorg toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar te houden, moeten we blijven veranderen: anders denken, anders werken en anders doen! Gezien de interne en externe ontwikkelingen en uitdagingen gaan we in 2025 aan de slag met de herijking van onze strategische koers. Deze koers richt zich op de verdere ontwikkeling van Espria. Samen is het sleutelwoord. Vanuit een gedeelde visie uitgaan van gemeenschappelijke doelstellingen, samenwerking tussen de zorgorganisaties, Altide en de ledenvereniging en domein overstijgende uniforme processen om passende zorg te leveren aan mensen die dat nodig hebben. Wij zetten daarom in op de start van een organisatiebreed strategie traject om de meerjarenstrategie vorm te geven voor de periode van 2026-2032.

5.3 Medewerker op één

Espria wil ook in 2025 goed invulling geven aan modern werkgeverschap om in te spelen op de krapte in de arbeidsmarkt. Daarbij blijft de vraagstelling: hoe vergroten we het werkplezier van alle collega's binnen Espria? In 2025 willen we verdere stappen zetten in het verbeteren van werkplezier en betrokkenheid binnen Espria. De initiatieven op het gebied van leiderschap, talentontwikkeling, vitaliteit en onboarding hebben de eerste concrete resultaten opgeleverd. In 2025 wordt de ingezette beweging voortgezet en verder versterkt, met een nadruk op integratie met andere strategische prioriteiten binnen Espria. We meten het werkplezier met de Werkplezier Meter in 2025 en de resultaten daarvan geven ons nog meer handvatten om gericht (per team) te leren en te verbeteren. De uitdagingen rondom verzuim, instroom en uitstroom blijven aandachtspunten, waarbij verdere verbeteringen in beleid en uitvoering noodzakelijk zijn.



Een cruciaal thema is het verlagen van het ziekteverzuim, of het vergroten van de inzetbaarheid. Dit bevindt zich nog altijd niet op het niveau van voor de coronaperiode. In 2025 hebben we vooral aandacht voor een goede analyse per team, een praktische set aan maatregelen, uniform beleid en centrale monitoring. Een ander voor Espria zeer belangrijk thema is ook in 2025 het verder terugdringen van de inzet van zzp'ers.

5.4 30% anders

Onze ingezette koers van 30% anders, waarbij innovatie en digitalisering belangrijke thema's zijn, zetten we door in 2025. Espria kiest daarbij, in lijn met het Integraal Zorgakkoord, voor het model van zelfredzaamheid eerst, informele zorg en digitale ondersteuning als het nodig is en formele zorg als het niet anders kan.

De externe wereld is daarbij voor Espria van groter belang dan ooit tevoren. Voor al ons handelen geldt dat de door de overheid, in afstemming met het zorgveld, in gang gezette programma's en akkoorden de leidraad vormen. In 2025 wordt het aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) ontwikkeld. Het AZWA is een uitbreiding



op het Integraal Zorgakkoord (IZA) en gericht op het versterken van de samenwerking tussen zorg en welzijn. Het akkoord verschuift de nadruk van ziekte en zorg naar gezondheid en welzijn, wat kan leiden tot een vermindering van de zorgvraag op lange termijn.

Het AZWA benadrukt het belang van gelijkwaardige toegang tot zorg en welzijn en het aanpakken van arbeidsmarkttekorten. Voor Espria is het AZWA van belang omdat het een meer geïntegreerde aanpak van zorg en ondersteuning bevordert, het handvatten biedt voor het aantrekken en behouden van medewerkers, het ook een focus legt op preventie en gezondheid. Ook komen via het AZWA subsidiemogelijkheden vrij om de transformatie naar passende zorg te ondersteunen.

5.5 Gezonde bedrijfsvoering

Voor de organisatie geldt: een lange termijn duurzaam rendement is onontbeerlijk om innovaties en andere investeringen te kunnen doen om de transitie op de langere termijn te realiseren. Voor het jaar 2025 zijn door de zorgorganisaties doelen gesteld om een transitie te maken naar een structureel gezonde bedrijfsvoering.



Eind 2024 is een geactualiseerde meerjarenbegroting inclusief liquiditeitsprognose vastgesteld waarbij invulling wordt gegeven aan de beoogde transitie in de zorg. De hoogste prioriteit in 2025 ligt dan ook bij het op structurele basis waarborgen van een positief rendement. We zetten daarbij in op een rendement van 1% in 2025 en 2% in 2026. 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 invloed uitoefenen op landelijke ontwikkelingen.

5.6 Ontwikkeling De Trans 2025

Specifiek voor De Trans geldt dat wij alles in het werk stellen om terug te keren naar een gezonde bedrijfsvoering. De Trans heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in het op orde brengen van de kwaliteit van zorg voor cliënten met een complexe zorgvraag. Die kwaliteit van zorg is sterk verbeterd. De financiële uitdagingen blijven echter groot. Dat heeft meerdere oorzaken.

Er is financiële steun nodig voor renovatie en verduurzaming van de gebouwen. Daarnaast is nieuwbouw noodzakelijk zodat goede zorg op een efficiënte wijze kan worden geboden voor de complexere zorgvragen van cliënten. De ontoereikende dekking vanuit de landelijk door de overheid gestelde tarieven voor cliënten met een complexe zorgvraag (VG7), maakt dat de beschikbare middelen voor huisvesting in de tarieven ook in de zorg zijn ingezet.

Zorgkantoor Zilveren Kruis (voor Drenthe) en Zorgkantoor Menzis (voor Groningen) hebben daarom – met toestemming van de NZa – tot eind 2025 extra middelen beschikbaar gesteld voor De Trans. Zodat er in 2025 tijd is om – samen met de zorgkantoren – een plan voor toekomstbestendige, passende zorg voor De Trans verder uit te werken, binnen of buiten Espria. Met als doel een oplossing voor

de ontstane situatie te realiseren en continuïteit van zorg voor alle cliënten en medewerkers van De Trans te borgen.

5.7 Vanuit verantwoordelijkheidsgevoel en lef een voorstrektersrol vervullen

De urgentie van verandering is in alle geledingen van onze organisatie voelbaar. En dat is niet meer dan terecht. Als Espria staan we achter deze onvermijdelijke en positieve beweging die we samen in Nederland inzetten. Als één van de grote systeemspelers brengen we met lef een transitie op gang naar toegankelijke, toekomstbestendige en betaalbare zorg voor iedereen.

Daarbij moet duidelijk zijn dat wij ook in de toekomst garanderen dat wij er zijn voor alle kwetsbare mensen die ons nodig hebben, ongeacht zorgzwaarte, alle dagen van de week 24 uur per dag. Door onze omvang én de variëteit in ons portfolio zijn wij een belangrijke systeemspeler in Nederland, kunnen wij deze verantwoordelijkheid op ons nemen en een voortrekkersrol innemen in het debat om dit mogelijk te maken. Dat is én blijft ons uitgangspunt, te midden van de transitie die wij doormaken.



Verslag onderdelen Espria



6

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 Verslag onderdelen Espria

6.1 Zorgorganisaties

De Espria zorgorganisaties zijn vertegenwoordigd in diverse regio's in een groot deel van Nederland. In dit hoofdstuk geven de (zorg-)organisaties van Espria een toelichting op het jaar 2024. 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 B.V.



Kerngegevens

Stichting Evean

Adres	Waterlandplein 5
Postcode/Plaats	1441 RP Purmerend
E-mailadres	Info@evean.nl
Internetpagina	www.evean.nl
Type zorg	Evean is actief op verschillende terreinen in de vorm van verpleging en verzorging Wet langdurige zorg, Eerstelijnsverblijf, Geriatrische revalidatiezorg, Wijkverpleging, Volledig Pakket Thuis, Medisch Specialistische Verpleging Thuis, Nacht- en Waakzorg, Thuisbegeleiding, Dagbesteding, Verzorgd wonen, Eerstelijns paramedische behandeling, Eerstelijns consult Specialist Ouderengeneeskunde.
Werkgebied	Evean biedt zorg en ondersteuning in een groot deel van Noord-Holland. Te weten in de kop van Noord-Holland, Zaanstreek-Waterland en Amsterdam. Evean levert - naast intramurale verpleging en verzorging (Wet langdurige zorg) - zorg en ondersteuning aan de thuiswonende cliënt.

Financieel

	2024	2023
Omzet	€ 275.238.477	€ 254.829.850
Nettoresultaat	€ 10.955.079	€ -2.776.162
Rendement	4,0%	-1,1%
Liquiditeitsratio	1,5	1,3
Solvabiliteit	49,6%	43,8%

Medewerkers

	2024	2023
Aantal fte	2.533	2.551
Aantal medewerkers	4.654	4.628
Verzuim	9,6%	10,0%

Zorg

	2024	2023
Aantal cliënten intramuraal	3.621	3.558
Aantal cliënten extramuraal	13.541	13.817
Aantal bedden intramuraal	1.635	1.635

www.evean.nl



Wat is er het afgelopen jaar gebeurd bij Evean

Het jaar 2024 is afgesloten met een positief resultaat van € 11,0 miljoen (ofwel bijna 4% van de opbrengsten). Dat is hoger dan begroot. Hogere Wlz-tarieven, groei in VPT-zorg en kostenbeheersing (met name op het gebied van de inzet van extern personeel) hebben bijgedragen aan de resultaatverbetering ten opzichte van de begroting 2024 en de realisatie over 2023.

In het voorjaar 2024 is het Behandel Expertise Centrum (BEC) van start gegaan. Hiermee wil Evean het beste van alle kortdurende zorg bij elkaar brengen. De volgende afdelingen vallen onder het BEC: Medische zorg, Paramedische zorg, Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ), Eerstelijns Verblijf (ELV), Gedrag- en observatieafdeling De Korenaar, Wond- en expertisecentrum, Hospices, Specialistische zorg (bijv. long-, diabetes-, oncologie- en CVA-verpleegkundigen), Dagbesteding en Thuisbegeleiding. Per oktober 2024 is de nieuwe regio-indeling ingevoerd, waarbij Evean het aantal regio's – en daarmee het aantal regiomanagers – heeft teruggebracht van zeven naar vier. De regio's zijn: Noord-Holland-Noord, Zaanstreek-Noord, Zaanstreek-Zuid en Amsterdam. De uitgangspunten van de in 2020 gestarte zorgmanagementstructuur blijven hierbij in stand.

Medewerker op 1

Evean is voor het leveren van goede zorg aan haar cliënten volledig afhankelijk van haar medewerkers: de medewerkers zijn en dragen Evean en staan altijd op één. In september is gestart met het per regio aan alle collega's aanbieden van een gratis Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Het PMO wordt tot en



met mei 2025 aangeboden en bestaat uit een online vragenlijst, een Health Check en een vertrouwelijk adviesgesprek met een onafhankelijke deskundige.

In het najaar van 2024 vond een arbeidsmarktcampagne plaats. Met deze arbeidsmarktcampagne wil Evean zich nóg beter op de kaart zetten en nieuwe collega helpenden en helpenden plus werven.

De doelstelling van het programma Plannen en Roosteren 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. Daarnaast optimalisatie van de capaciteit om cliënten beter van noodzakelijke zorg en ondersteuning te voorzien. Het programma bevat twee projecten die werken aan het waarmaken van deze beloften: Roosteren en Optimalisatie inzet naar zorgvraag.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

In 2024 is het VPT-aanbod verder doorontwikkeld en uitgebreid. Dat is belangrijk omdat Wlz-zorg thuis een belangrijke schakel is in het goed, betaalbaar en toegankelijk – en daarmee toekomstbestendig –, houden van de zorg en ondersteuning aan kwetsbare ouderen.

Het afgelopen jaar zijn diverse initiatieven rondom de onderwerpen Passende zorg en informele zorg doorontwikkeld. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- De ontwikkeling en lancering van de app 'Vraag het LIZ'
- Voor de wijkverpleegkundigen zijn de workshops 'wijkverpleegkundige in haar kracht' en 'Positieve gezondheid' aangeboden
- Organisatie van de theatervoorstelling 'Mag ik je kussen?' voor medewerkers. De voorstelling gaf een prachtig inzicht in de toename van zorg en de afname van personeel. Na elke voorstelling zijn er gesprekstafels ingericht, waar mooie en inspirerende gesprekken gevoerd zijn met medewerkers van Evean over de zorg van de toekomst.

In 2024 was het aantal geregistreerde geweldsincidenten tussen cliënten 305. Dit is een daling ten opzichte van 2023, waarin er 351 meldingen geregistreerd zijn. Verder zijn bij IGJ drie meldingen van geweldsincidenten gedaan. Twee incidenten zijn beoordeeld als ernstig en het derde incident viel onder de meldplicht vanwege

betrokkenheid politie. Deze drie incidenten zijn met behulp van de PRISMA-methodiek onderzocht door onderzoekscommissies. Eén van de drie meldingen van ernstige incidenten is halverwege het PRISMA-onderzoek weer ingetrokken, omdat geen van de geïnterviewde betrokkenen ooggetuige is geweest van het incident en verdere analyse niet mogelijk bleek.

Gezonde bedrijfsvoering

Bestendig in balans

Een voorwaarde voor toekomstbestendige zorg is een financieel gezonde organisatie. In 2024 zijn vervolgstappen gezet om het capaciteitsmanagement verder vorm te geven. Aandachtspunten waren het in balans krijgen van de bedrijfsvoering en daarbij het op peil houden van de kwaliteit van zorg, aandacht voor de medewerkers en hun ontwikkelingsmogelijkheden.

Risico's en beheersmaatregelen

De focus ligt op het behoud van de goede kwaliteit van zorg, aandacht voor medewerkers en hun ontwikkeling. Het belangrijkste risico in 2024 was, en zal dat ook in 2025 zijn, de schaarste aan zorgmedewerkers. Die schaarste wordt nijpender door het (relatief) hoge ziekteverzuim en het niet meer (kunnen) inzetten van zzp'ers. Maatregelen zijn genomen om tot afbouw van de inzet van zzp'ers te komen en ziekteverzuim terug te dringen. Preventie vergt aandacht. Inzet op aantrekkelijk werkgeverschap is één van de speerpunten van Evean, als onderdeel van de Espria aanpak.

Verder is blijvende aandacht vereist voor investeringen in personeelsontwikkeling, komen tot een efficiënt plan- en roosterproces (capaciteitsmanagement) en het vinden van oplossingen voor personeelstekorten.

Evean in 2025

Toekomstige ontwikkelingen bij Evean

Als zorgpartner wil Evean bijdragen aan de transformatie in de zorg en ondersteuning voor ouderen, met als doel het langer zelfstandig thuis wonen te bevorderen. De visie op betekenisvol leven is hierbij het uitgangspunt. Het jaarplan van Evean is gebaseerd op het jaarplan van Espria. Alle zorgorganisaties van Espria werken aan dezelfde drie strategische pijlers van Espria. Binnen deze lijnen heeft Evean voor 2025 drie strategische Evean speerpunten vastgesteld

1. Cliënt van de toekomst
2. Team van de toekomst
3. Team centraal

Met deze strategische thema's, waarbinnen programmatisch gewerkt wordt, wordt gestuurd op het behalen van de belangrijkste doelstellingen, inclusief monitoring van de voortgang.

Ad 1 Cliënt van de toekomst

Dit speerpunt draagt bij aan het bereiken van de strategische doelstelling 'Toekomstbestendige zorg voor de cliënt; 30% anders'. Het doel is het klaarmaken van Evean voor de toekomst, waarin betekenisvol leven, toegankelijkheid, betaalbaarheid en betaalbaar houden van de zorg centraal staan. Dat betekent dat het huidige productportfolio herijkt gaat worden zodat dit aansluit op de doelen van onder meer toekomstbestendige zorg, de beoogde ontwikkeling van de doelgroepen, extramuralisering en passende lange termijn huisvesting. Er wordt een beweging

op gang gebracht om de huidige zorg te herijken (wat is een zorgvraag), de manier waarop het is georganiseerd (wie biedt de ondersteuning) en de plek waar de ondersteuning, zorg en behandeling geboden wordt. Hiermee proberen we te beantwoorden wat Evean wel en niet doet of in samenwerking met andere partijen/mensen. Bijvoorbeeld een ander type medewerkers of het informele netwerk.

Ad 2 Team van de toekomst

Dit speerpunt draagt bij aan het bereiken van de strategische doelstelling 'Medewerker op 1' en sluit aan bij de beweging binnen Espria op het vergroten van werkplezier onder de noemer 'Werkplezier Werkt!'. Doel van het speerpunt Team van de toekomst is om te komen tot een efficiëntere taakverdeling in het primair proces, minder druk op gediplomeerde zorgprofessionals en meer duurzame inzetbaarheid en werkplezier door inzet van niet-zorgopgeleide medewerkers, de inzet van het informele netwerk rondom de cliënt en het gebruik van zorgtechnologie.

Ad 3 Team centraal

Dit strategisch speerpunt draagt bij aan het verder ontwikkelen en versterken van zowel de (team)manager, de coördinerende functies als de ondersteuning. Zodat zij sterke en bevlogen teams kunnen behouden en ontwikkelen, die zicht en invloed hebben op de eigen prestaties en hun gemeenschappelijke doelen ten aanzien van cliënt, collega, cash en change.

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
Type zorg	Geestelijke gezondheidszorg
Werkgebied	Provincie Drenthe



Financieel

	2024	2023
Omzet	€ 204.551.000	€ 184.606.000
Nettoresultaat	€ 7.473.000	€ -€3.415.000
Rendement	3,7%	-1,9%
Liquiditeitsratio	1,3	1,2
Solvabiliteit	33%	30%

Medewerkers

	2024	2023
Aantal fte	1.772	1.786
Aantal medewerkers	2.181	2.558
Verzuim	7,2%	7,8%

Zorg

	2024	2023
Aantal cliënten (in- en extramuraal)	14.050	13.990
Aantal bedden intramuraal	591	591

www.ggzdrenthe.nl



Wat is er het afgelopen jaar gebeurd

Vanuit de visie 'Wij zien mensen!' en met de patiëntreis als kapstok bouwde GGZ Drenthe in 2024 verder aan het inrichten van netwerkgerichte zorg. GGZ Drenthe is een kerninstelling in de provincie. Dit betekent dat GGZ Drenthe een regisserende rol heeft in de domein overstijgende samenwerking in de regio – de Gezonde Marke Drenthe – om de doelstellingen onder het Integraal Zorg Akkoord (IZA) te realiseren.

GGZ Drenthe heeft extern en toekomstgericht duidelijke doelstellingen, alsook in het hier en nu uitdagingen in het uitvoeren van de zorgtaak en het voeren van een gezonde bedrijfsvoering. Aan deze doelstellingen wordt met een strategische programma, uitgewerkt in 5 lijnen, gewerkt. Deze 5 lijnen zijn gekoppeld aan de 3 hoofdthema's in de Espria- en GGZ Drenthe jaarplannen:

- **Medewerker op 1** is gekoppeld aan de strategische lijn 'Wij zien elkaar'.
- **Toekomstbestendige zorg** is gekoppeld aan de strategische lijnen 'Wij zien jou' en 'Wij zien samenhang'. Daarbij is de lijn 'Wij zien jou' meer gericht op het versterken van de klinische keten en de lijn 'Wij zien samenhang' meer op de ambulante zorg en het versterken van netwerken met ketenpartners.
- **Gezonde bedrijfsvoering** is gekoppeld aan de lijn met dezelfde naam: 'Wij zien gezonde bedrijfsvoering' én de lijn 'Wij zien mogelijkheden'. Daarin gaat het vooral over het benutten van technische mogelijkheden en innovaties.

Medewerker op één

In de strategische programmalijn 'Wij zien elkaar' geeft GGZ Drenthe uitwerking aan het programma 'Werkplezier werkt!' Het vergroten van werkplezier, bevorderen van welbevinden en functioneren van mensen vraagt focus op gezondheid, bevlogenheid, talentmanagement en passende werkinrichting.

Een samenvatting van de behaalde resultaten op deze 4 pijlers:

Gezondheid: Er is een nieuw verzuimprotocol vastgesteld en (nieuwe) leidinggevenden zijn getraind in het 'Eigen regie-gedragsmodel'. Het gemiddelde verzuimcijfer is met 7,2% licht gedaald ten opzichte van 2023. Om collega's, patiënten en naasten in beweging te krijgen zijn door medewerkers verschillende wandel- en hardloopevents georganiseerd.

Door over te gaan op 'samen roosteren' wordt het dienstrooster opgezet vanuit de eigen wensen en met elkaar in het team. De grotere invloed op het rooster wordt als positief ervaren.

Bevlogenheid: Het ontwikkelprogramma voor Junior Teammanagers is gestart; 5 talentvolle collega's volgen een uitdagend ontwikkeltraject om door te groeien in een leidinggevende rol. Het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) wordt omgevormd tot een nieuw instrument: de Werkplezier Meter. GGZ Drenthe start in 2025 met het gebruiken hiervan. Voor nieuwe medewerkers zijn de introductiebijeenkomsten verrijkt om hen nog beter te kunnen verwelkomen in onze organisatie. Professioneel leiderschap is een speerpunt: o.a. verpleegkundigen en agogen krijgen veel ruimte om te ontwikkelen.

Talentontwikkeling: Nieuw beleid van scholingsplannen wordt zichtbaar in de praktijk: steeds meer teams hebben op maat opleidingsplannen gemaakt. GGZ Drenthe heeft ongeveer 300 nieuwe medewerkers aangetrokken in 2024.

Werkinrichting: Ondanks die 300 nieuwe collega's ontkomt GGZ Drenthe er niet aan om tijdelijk collega's in te huren. Om de kosten te beheersen zijn afspraken gemaakt met bureaus over de tarieven. Daarnaast is beleid geformuleerd en geborgd op de inzet van zzp'ers ter voorkoming van schijnzelfstandigheid. Op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn alle werkplekken voorzien van een actuele Risico Inventarisatie- en Evaluatie (RI&E). In arbo-adviesgesprekken worden oplossingen voor knelpunten opgepakt.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Drenthe heeft als eerste regio in Nederland een werkagenda opgesteld met daarin concrete plannen voor toekomstbestendige zorg. Onder de noemer 'Gezonde Marke' werkt GGZ Drenthe in de rol van kerninstelling samen met inwoners, gemeenten, zorgverzekeraars en andere stakeholders aan het realiseren van de doelstellingen vanuit het IZA.

Wij zien jou

Een zichtbaar en tastbaar resultaat over 2024 is de realisatie van het nieuwe gebouw voor acute psychiatrie. Het gebouw biedt ruimte aan 42 patiënten in 3 verschillende behandelmilieus, een spoedpoli en 10 dagbehandelingsplaatsen. Het gebouw ondersteunt het herstel van patiënten door de manier waarop het is ingericht. Daarnaast is het gebouw gericht op het verminderen van dwang en drang. Het werken volgens het High Intensive Care (HIC)-model zal in de nieuwbouw beter ondersteund worden. Al voor de verhuizing zijn beide HIC-afdelingen gecertificeerd. Mede ten gevolge van het werken volgens het HIC-model is de opnameduur in 2024 gedaald van gemiddeld > 25 dagen naar 12,7 dagen per patiënt.

Wij zien samenhang

In deze strategische lijn wordt uitvoering gegeven aan tal van activiteiten die bijdragen aan de doelstellingen onder het IZA. Een greep uit 2024:

Wachttijden zijn helaas lang in de ggz. Bij GGZ Drenthe gaat het momenteel om ruim 1600 mensen. Een deel van hen wacht 12 tot soms wel 18 maanden op een intake. Ondanks de continue aandacht en acties om de wachttijd terug te dringen, lukt dat onvoldoende. Dat komt omdat er veel factoren van invloed zijn, zoals de arbeidsmarkt, verzuim, toenemende zorgvraag en complexiteit etc. Niet alles ligt binnen de eigen invloedssfeer. GGZ Drenthe blijft werken aan het terugdringen van de wachttijden. De 100% online poli is daar een goed voorbeeld van. Ook steekt de werkgroep 'Wachttijd-contact' in op het ondersteunen van patiënten terwijl ze wachten. Op de website is informatie te vinden over wat een patiënt zelf kan doen. Via die weg kan een patiënt onder andere met zelfzorgmodules uit Therapieland aan de slag.

Systeemgericht werken wordt met inspiratiesessies meer in positie gebracht binnen de teams. Het doel is om vanuit het systeemtheoretische gedachtegoed vorm en inhoud te geven aan netwerkgerichte zorg.

Daarnaast is in 2024 volop ingezet op **consultatie**. Dit is een belangrijke ontwikkeling om de zorg toegankelijk en beschikbaar te houden voor diegene die dat écht nodig heeft. GGZ Drenthe deed al veel aan consultatie, maar dat werd niet geregistreerd, omdat er nog geen vergoeding tegenover stond. Inmiddels zijn voor verschillende soorten consultatie vergoedingen afgesproken. De registratie is ondersteund met inrichting in ONS en werkinstructies. Zichtbaar is dat consultatie nog steeds toeneemt en gemiddeld over 2024 is verdubbeld. Met name de consultatie aan het Sociaal Domein is toegenomen.

Een aantal ontwikkelingen uit de circuits

Binnen de **Volwassenenpsychiatrie** is in februari gestart met de **Online Poli**. Patiënten krijgen volledig digitale hulp op maat, waar ze erg tevreden over zijn. Dit draagt bij aan het verminderen van wachttijden.

Binnen de **Ouderenpsychiatrie** is de **meerjarenvisie** opgeleverd. Hierin is meer aandacht voor het verspreiden van kennis via consultatie, externe rol en frailty als basis voor toegang van zorg en niet meer leeftijd. Ook de ontwikkeling van een gezamenlijk **expertisecentrum** (GGZ Drenthe, WZA, Interzorg en Icare) gericht op diagnostiek van ouderen met probleemgedrag en (klinische) interventies in de keten. Dit met als doel om (gedwongen) opnames te voorkomen en mensen met behoud van kwaliteit zo lang mogelijk thuis te kunnen laten blijven wonen. Het unieke van dit expertiseteam is een gezamenlijk behandelteam wat zowel ambulant als klinisch kan interveniëren. In samenwerking met Zorggroep Drenthe zijn patiënten vanuit de Nijlandsborg gaan wonen bij Zorggroep Drenthe. Psychiatrisch kennis en zorg wordt door consultatie en begeleiding van het team geleverd.

Daarnaast is er, gegeven de omstandigheden in de wereld, veel aandacht voor zorg aan geüniformeerden en de toename van zorgvragen in het netwerk. Het verbeteren van de zorg gebeurt niet alleen in het netwerk, maar ook heel praktisch en dichtbij. Bijvoorbeeld met het inrichten van een **voedseltuin** wordt de verbinding met de natuur versterkt. Buiten zijn in een groene omgeving draagt bij aan een betere mentale gezondheid. Een mooi initiatief, gerealiseerd door één van de psychologen van het team.

Binnen de **Forensische psychiatrie** is met succes de **nieuwe afdeling de Pont** gestart. Door de aandacht van zowel teammanagers en behandel coördinatoren is dat volgens plan verlopen. Na een aanloopfase is vanaf mei continu plek geboden aan 11 patiënten. De Pont is een afdeling voor mannen en vrouwen

vanaf 18 jaar met verschillende psychiatrische problematiek. Bijvoorbeeld een verhoogd risico om psychotisch te worden, maar ook persoonlijkheidsproblematiek of verslavingsproblemen. Op de Pont is voorbereidende behandeling mogelijk voor doorstroom naar een van de andere behandelafdelingen binnen de Forensisch Psychiatrische Kliniek, de Forensisch Psychiatrische Afdeling, de Forensische Resocialisatie Afdeling of het forensisch beschermd wonen.

Vanuit **Research en innovatie** GGZ Drenthe werden in 2024 meer dan 30 wetenschappelijke artikelen gepubliceerd. Eén medewerker promoveerde op MOPHAR (Monitoring psychoPHARmacology) en er werden twee grote subsidies verworven bij ZonMW, namelijk voor onderzoek naar medicatie bij moeilijk verstaanbaar gedrag en voor onderzoek naar een leefstijlinterventie bij mensen met stemmings- en angststoornissen. Diverse onderzoeken naar het gebruik van Virtual Reality in de behandeling werden opgestart. Door financiële ondersteuning konden verschillende onderzoeken worden gecontinueerd of opgestart en werd Open Access publiceren mogelijk gemaakt.

Gezonde bedrijfsvoering

Financieel gezien was 2024 een veel beter jaar dan 2023. GGZ Drenthe heeft het negatieve resultaat van 3,4 miljoen euro kunnen ombuigen naar een positief resultaat van 7,4 miljoen euro. Dit is gerealiseerd door heel bewust te bouwen aan een duurzame besturing van de bedrijfsvoering:

- **Stuurmiddelen**, waar onder KPI's, zijn gestandaardiseerd en verbeterd. Deze KPI's zijn door vertaald naar alle lagen van de organisatie. Zo ontstaat samenhang en de mogelijkheid om afwijkingen te signaleren en hier tijdig op te reageren.
- De **structuur** van sturing is verstevigd: in de structuur zijn cycli aangebracht, waardoor opvolging van acties geborgd wordt. Ook

zijn hiaten opgevuld in de structuur: alle relevante onderwerpen worden voor alle bedrijfsonderdelen kort cyclisch besproken.

- **Risicobeheersing en – inschatting** zijn als speerpunt neergezet in 2024. Er is gewerkt aan risicobeheersing door de signaleringstool van Value Care uit te breiden met nagenoeg alle relevante signaleringen op basis van wet- en regelgeving. Daardoor is de kwaliteit van de registratie verbeterd en herstelwerk en uitval teruggedrongen. Daarnaast zijn risico's met financiële impact continu gemonitord en bijgesteld, waardoor verrassingen in de financiële uitkomsten 2024 zijn voorkomen.
- Door met focus in te zetten op een aantal **verbetermaatregelen** is bijgestuurd en bespaard op overstijgende thema's: in meerdere teams is gestart met **capaciteitsmanagement**. Dit resulteert in verbetering van de productieregistratie. Door hier verder aan te bouwen komt meer rust in de agenda's en stromen patiënten soepeler door het zorgproces. Met het uitfasen van verschillende hardware en software is binnen het aandachtsgebied **Informatievoorziening** een besparing van ruim 100K gerealiseerd. Daarnaast wordt de Citrix-omgeving stapsgewijs uitgefaseerd, wat tot een extra besparing van ruim 500K heeft geleid. De kosten voor **facilitair en voeding** blijken veel lastiger te beïnvloeden; daarop is de beoogde besparing dus ook niet gerealiseerd. Een belangrijk obstakel daarin is het terugdraaien van de overstap naar een andere externe leverancier o.b.v. contractuele verplichtingen. GGZ Drenthe gaat in 2025 onverminderd door met het terugdringen van de kosten binnen de eigen invloedssfeer.
- Onder aanvoering van de strategische lijn '**Wij zien mogelijkheden**' worden **technische ontwikkelingen en innovaties** ingezet om de zorg en ondersteuning continu te verbeteren en vooruitstrevend en toekomstgericht te ontwikkelen. Eén van de onderwerpen is het continu doorontwikkelen van het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD). Zo is in 2024 de **toolkit suïcidepreventie**

toegevoegd aan het EPD: deze toolkit ondersteunt de behandelaar bij het herkennen en behandelen wanneer er sprake is van suïciditeit bij de patiënt.

- In de hele organisatie zorgen **digicoaches** ervoor dat collega's vaardiger worden in het gebruik van alle denkbare applicaties en techniek. Deze enthousiaste groep digivaardige collega's zet zich in om de steeds complexer wordende en continu veranderende digitale omgeving behapbaar te houden voor de collega's. Ook zijn zij koplopers in het uitdenken van nieuwe slimme toepassingen en dragen zij bij aan steeds slimmer digitaal samenwerken.
- GGZ Drenthe is één van de samenwerkingspartners in de **Datawerkplaats Mentale Gezondheid**. De Datawerkplaats richt zich op het verbeteren van de gezondheid van alle Drentenaren, door datagedreven werken. Sinds 5 november 2024 is er een online omgeving waarin alle aangesloten partijen met elkaar kunnen samenwerken en kennis uitwisselen.
- De **roosterapplicatie InPlanning** wordt verder ontwikkeld en ingezet voor het Samen Roosteren. Binnen Duurzaam Verblijf werd de eerste pilot gedraaid, met goede resultaten en tot tevredenheid van medewerkers. Met Samen Roosteren kunnen medewerkers en teams invloed uitoefenen op het rooster; een belangrijke bijdrage aan werkplezier en balans. Inmiddels is meer dan de helft van de klinische teams over op Samen Roosteren. Stapsgewijs wordt dit verder uitgebreid naar andere teams.

GGZ in 2025

GGZ Drenthe heeft in 2025, net als in 2024, een contract met alle zorgverzekeraars gesloten. Vlak voor de jaarwisseling is het laatste contract afgesloten. Dit is een belangrijke voorwaarde om in 2025 verder te kunnen bouwen aan toekomstbestendige zorg en een gezonde en prettige werkplek voor onze collega's.

Ook GGZ Drenthe moet zich verhouden tot de veranderende vraag die de maatschappij stelt. Zo is het aantal patiënten met een tbs-maatregel in zorg verviervoudigd. Dit vraagt innovatief denken en veranderen in de hele keten van de forensische en beveiligde psychiatrie. GGZ Drenthe gaat zich onder andere richten op forensisch beschermd wonen.

Ook het beschikbaar houden van cruciale zorg geeft uitdagingen. Zo is het beschikbaar houden van de crisisdienst al langere tijd een uitdaging. Door het anders inrichten van de juiste kwaliteit van zorg, blijft de beschikbaarheid geborgd. Ook onder het IZA is cruciale zorg een speerpunt.

De regio Emmen laat een toename van de complexiteit van hulpvragen zien; het blijft uitdagend om de bemensing daarbij passend in te vullen. GGZ Drenthe zal verder moeten werken aan het anders inrichten van de zorg. Volgens het model van Optimaal Leven werkt GGZ Drenthe samen in de wijk, dichtbij en in het netwerk van de patiënten. De kracht van een gezonde en groene omgeving wordt benut. GGZ Drenthe is geselecteerd als Te Gek Groen icoonlocatie. GGZ Drenthe kan daarmee de komende jaren investeren in haar terreinen en de natuur, zodat deze nog beter kunnen worden benut voor patiënten, naasten, collega's en omwonenden.

Geheel in lijn met het gedachtengoed van Werkplezier werkt! wordt binnen GGZ Drenthe in 2025 niet meer gesproken van verzuim maar van gezondheid. En medewerkerstevredenheidonderzoek verandert in Werkplezier Meter.

Vanaf 1 januari 2025 is GGZ Drenthe een Rookvrije GGZ. Dat betekent dat op de terreinen en in de gebouwen een algeheel rookverbod geldt. Samen met elkaar wordt gewerkt aan de vorm waarin dat passend is voor de verschillende locaties. Het is uitdagend om voor de collega's een rookvrije werkplek te garanderen, terwijl daarnaast het zelfbeschikkingsrecht van patiënten hoog in het vaandel staat.



6.1.3 Icare VVT

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



Kerngegevens

Stichting Icare VVT

Adres	Parallelweg 1
Postcode/Plaats	7941 HH Meppel
E-mailadres	info@icare.nl
Internetpagina	www.icare.nl
Type zorg	Verpleging, verzorging, thuiszorg, behandeling, kindzorg, ondersteuning thuis
Werkgebied	Groningen, Drenthe, Overijssel, Flevoland en Gelderland



www.icare.nl

Financieel

	2024	2023
Omzet	€ 250.435.000	€ 225.894.000
Nettoresultaat	€ 7.639.000	€ -4.319.000
Rendement	3,1%	-1,9%
Liquiditeitsratio	1,8	1,7
Solvabiliteit	51%	47%

Medewerkers

	2024	2023
Aantal fte	3.028	3.044
Aantal medewerkers	4.955	5.290
Verzuim	8,7%	8,4%

Zorg

	2024	2023
Aantal unieke cliënten intramuraal (Locaties Langdurige Zorg)	1.018	991
Aantal unieke cliënten extramuraal	32.262	31.102
Aantal bedden intramuraal	540	564

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd

Icare kijkt met trots terug op een enerverend jaar dat in het teken stond van structureel rendementsherstel, doorontwikkeling en borging op de transformatie van de zorg en de voorbereiding op diverse organisatorische veranderingen, zowel op concern- als organisatieniveau.

Cliënten geven aan, gemiddeld genomen, zeer tevreden te zijn met de dienstverlening (NPS score extramuraal 61,3). In februari 2025 wordt de cliëntbeleving bij intramurale cliënten gemeten. In 2024 zijn 488 meldingen gedaan van (minder) ernstig geweld tussen cliënten onderling. Icare heeft te maken met een steeds complexere groep bewoners.

Na zorgvuldige overweging en besluitvorming zijn Icare en Zorggroep Meander per 1 januari 2025 juridisch en organisatorisch gefuseerd. De nieuwe organisatie gaat vanaf die datum verder als Icare & Zorggroep Meander, onderdeel van Stichting Icare. De solide merknamen Icare en Zorggroep Meander worden voortgezet.

De doorontwikkeling van een duurzaam VVT-aanbod vindt steeds meer in gezamenlijkheid plaats met de andere VVT-organisaties binnen het Espria concern: Evean en Zorggroep Meander. Daarnaast werkt Icare intensief samen in (regionale) netwerken, zoals de beweging van Zorg naar Gewoon leven.

Het vegetarisch woonzorgcentrum Felixoord is per 1 januari 2025 overgedragen aan Vilente. Dankzij de sterke intramurale positie van Vilente in de regio is de continuïteit van zorg voor de bewoners en werkgelegenheid voor de collega's van Felixoord goed geborgd.

Het verzuimpercentage komt eind 2024 uit op 8,1%. Dit is lager dan 2023 en is vergelijkbaar met andere zorgaanbieders, maar is nog steeds te hoog. In 2024 is een aantal randvoorwaarden ingevuld om het verzuim naar beneden te brengen en de vitaliteit van medewerkers te verbeteren. Hier ligt nog een grote opgave voor 2025.

Het financieel resultaat is, mede dankzij een passende tarifiering voor de wijkverpleging, verbetering van de in- en doorstroom van cliënten, de resultaten bij intramuraal en GewoonThuis, omgebogen van € 1,5 miljoen negatief eind 2023 naar € 9 miljoen positief eind 2024.

In de volgende paragrafen worden de concernbrede speerpunten toegelicht:

- Medewerker op één;
- Toekomstbestendige zorg voor de cliënt;
- Gezonde bedrijfsvoering.

Medewerker op één

Het Espria-programma Werkplezier Werkt! is in 2024 breed en actief uitgedragen tijdens de voor medewerkers georganiseerde Paradedagen en in diverse MT-bijeenkomsten. Daarmee is de bewustwording en beweging op het thema werkplezier versterkt.

Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid vormen de basis voor het werken aan werkplezier. In 2024 is geïnvesteerd in een aantal randvoorwaarden voor het verbeteren van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Zo is de inzet van de Arbocommissie herzien en zijn er trainingen geweest op het gebied van fysieke en mentale

belasting. Verder worden leidinggevendenden via de integrale aanpak van casemanagers verzuim en HR-adviseurs beter geadviseerd in het voorkomen, tijdig herkennen en managen van verzuim binnen hun teams.



Ook het verminderen van de administratiedruk draagt in belangrijke mate bij aan werkplezier. Door bij ieder proces de kritische vraag te stellen 'hoort het of helpt het' dragen collega's actief bij aan de inrichting van hun werk en daarmee aan hun eigen werkplezier.

Vanuit de sectorale IZA-gelden zijn zorgteams getraind in "Het goede gesprek". Dit is een belangrijk onderdeel om de beweging naar passende zorg te versterken. Daarnaast hebben veel teams de dialoogsessies gericht op inzet zorgtechnologie gevolgd. Dit sluit goed aan op de ontwikkeling en inzet van beeldzorg.

Ondanks alle acties heeft dit niet geleid tot een daling van het verzuim. Daarom worden er voor komend jaar aanvullende maatregelen genomen waaronder het werken met een kernteam verzuim.

De instroom van medewerkers is nog toereikend, mede door de inzet van anders opgeleiden zoals aandachtgevers bij GewoonThuis en werving van zorgassistenten die Icare in 2025 gaat inzetten. Met de inzet van anders opgeleiden verwacht Icare een aanvulling op de personele samenstelling te hebben om de zorgvraag duurzaam aan te kunnen.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Het maatschappelijke vraagstuk is om de zorg beschikbaar te houden met een afnemende populatie zorgmedewerkers en een toenemend aantal cliënten (vergrijzing en langer thuis) te kunnen blijven bedienen. Daarvoor heeft Icare meerdere initiatieven opgezet en uitgebouwd het afgelopen jaar:

- Doorzettende groei Icare GewoonThuis van 279 naar 466 cliënten;
- Opbouw beeldzorg in alle rayons en groei inzet Medido;
- Traject gestart om zorgassistenten in te zetten voor ADL zorg;
- Start met traject MGZ (medisch generalistische zorg) om de beschikbaarheid van MGZ in Drenthe te borgen met stepped care en taakherschikking (IZA);
- Ontwerp voor nieuwe invulling van toekomstbestendige verpleeghuiszorg onder de naam EigenThuis;
- Voorbereiding op een Herstel Expertisecentrum Drenthe (GRZ) in samenwerking met het WZA en Interzorg Noord Nederland vanuit een goedgekeurd IZA transformatieplan;
- Tezamen met de wijkverpleging alliantie wordt gewerkt aan de Buurt als Ecosysteem voor Maatschappelijke Gezondheidszorg (IZA);
- Naast de voortrekkersrol bij de acute nachtzorg biedt Icare nu ook acute wijkverpleging op de overige momenten van de dag;
- In alle regio's actief betrokken bij planvorming en concretisering in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA) en WOZO. Speerpunten liggen, naast de eerdergenoemde goedgekeurde transitieplannen, op proactieve zorgplanning, Reablement, digitalisering, zorgzame gemeenschappen/vitaal ouder worden, zorgcoördinatie en verschuiving van behandeling van ziekenhuis naar thuis, in samenwerking met Altide en Ledenvereniging;
- Vanuit het motto 'Iedere cliënt helpen' tezamen met passende zorg is het Icare gelukt – tegen de landelijke trends in – meer cliënten (+5%) te helpen in de wijkverpleging met gelijkblijvende aantallen collega's.

Gezonde bedrijfsvoering

Het resultaat komt eind 2024 uit op € 9,0 miljoen. Eind 2023 was dit – € 1,5 miljoen.

Deze positieve ontwikkeling is grotendeels te danken aan de nieuwe tariefstructuur voor de ZVW in de wijk, de snelle groei van Icare GewoonThuis, de inspanningen en resultaten om de instroom van cliënten in de wijk te verbeteren en met passende zorg en technologie te ondersteunen en de goede bezetting en formatieve inzet bij intramuraal. In 2024 is doorontwikkeld op duurzame proposities zoals Icare GewoonThuis en EigenThuis (toekomstbestendige verpleeghuiszorg). Het vegetarisch woonzorgcentrum Felixoord is per 1 januari 2025 overgedragen aan Vidente. De verwachting is dat met het lokale netwerk van Vidente voortaan eenvoudiger voldoende collega's en bewoners zullen instromen, waarmee deze locatie een sterker toekomstperspectief heeft.

Al met al was 2024 een bewogen jaar waarin de financiële resultaten ruimte gaven om de organisatie en dienstverlening verder door te ontwikkelen. In het fundament zijn de resultaten daarmee ook duurzaam en heeft Icare een manier van werken ontwikkeld (vanuit kort cyclisch sturen) die helpend is in de continue veranderingen en doorontwikkelingen.

Icare & Zorggroep Meander in 2025

Onze missie is en blijft zorg in Nederland beschikbaar en betaalbaar te houden. Planjaar 2025 staat in het teken van verder transformeren. De transformatie raakt alle domeinen: cliënten, medewerkers en de organisatie.

Voor cliënten willen Icare & Zorggroep Meander, samen met haar partners Altide en de Ledenvereniging, meer doen aan preventie, ondersteunen bij het dagelijks leven en zorg en inzetten van anders opgeleiden, hulpmiddelen en technologie, zoals een medicijndispenser, valdetectie of beeldzorg. Zodat mensen zo lang mogelijk kunnen blijven leven zoals zij dat gewend zijn. Daarnaast wordt in VVT-verband doorontwikkeld op een toekomstbestendig dienstenaanbod, passend bij wat mensen op basis van hun levensfase nodig hebben. Concrete projecten zijn de ontwikkeling van een nieuw concept voor verpleeghuiszorg en behandeling (EigenThuis), medisch generalistische zorg en samenwerking met het Wilhelmina Ziekenhuis en Interzorg op het gebied van GRZ en daaraan gerelateerde ziekenhuis verplaatste zorg. Met alle huisartsenorganisaties en ziekenhuizen wordt gewerkt aan verschuiving van zorg naar de thuissituatie, ook in acute situaties. Daarnaast wordt op landelijk niveau samengewerkt om de wijkverpleging toekomstbestendig te maken vanuit de Buurt als Ecosysteem en in diverse regionale netwerken rondom de samenredzame gemeenschappen. Preventie en samenwerking met gemeenten, welzijn en collega zorgaanbieders is in alle regio's het uitgangspunt.

Voor de interne collega's ligt de inzet op het verder verlagen van verzuim en verhogen van het werkplezier. De transformatie vraagt



om inzet en wendbaarheid, maar biedt ook kansen en leermomenten voor alle collega's die de transformatie mede vormgeven.

Per 1 januari 2025 doen we dat als Icare & Zorggroep Meander, onderdeel van Stichting Icare. Naast het gezamenlijk doorontwikkelen van het aanbod, harmoniseren en vereenvoudigen we ons beleid, processen en systemen. Zodat we klaar zijn voor de toekomst.

Medewerker op één

Zonder bevlogen en vitale collega's geen zorg. Werkplezier en duurzame inzetbaarheid staan daarom hoog op de agenda, evenals het verminderen van de administratiedruk. Met trainingen en intervisie worden collega's fysiek en mentaal weerbaar gemaakt en het verzuim omlaag gebracht. Het leeraanbod biedt ruimte voor doorontwikkeling en (persoonlijke) groei. Het vooruitstrevend blijven vormgeven van professionele zeggenschap is daarbij ondersteunend.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Prioriteit blijft het voorbereiden van de organisatie op een afnemende populatie zorgmedewerkers (vooral als gevolg van verouderd personeelsbestand) en het toenemend aantal cliënten (vooral als gevolg van groei aantal ouderen in Nederland). Om te borgen dat ook in het komend jaar alle cliënten kunnen blijven worden bediend, wordt de lijn van 2024 doorgezet door:

- Groei GewoonThuis;
- Vergroten inzet technologie in de zorg en ondersteuning van cliënten;
- Uitbreiden inzet zorgassistenten voor ADL zorg in de gehele organisatie;
- Verpleeghuizen ontwikkelen lijn 'Van Zorg naar Gewoon Leven' in concept EigenThuis;
- Integreren van de principes van Reablement in alle werkwijzen;
- In alle regio's en landelijk deelname aan realisatie van de plannen in het kader van de landelijke akkoorden zoals IZA en WOZO.

Gezonde bedrijfsvoering

Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Het positieve resultaat van 2024 biedt daarentegen wel een stevige startpositie qua structurele positieve resultaten om, naast het bieden van kwaliteit en continuïteit van zorg, te investeren in de noodzakelijke transformatie van de zorg. Daarnaast wordt in Espria-verband gewerkt aan het vereenvoudigen en harmoniseren van de interne processen en systemen. Zodat vanuit een toekomstbestendige basis kan worden doorontwikkeld en vernieuwd. Ook in 2025 wordt de samenwerking met zorgverzekeraars, zorgkantoren en samenwerkingspartners gekoesterd. Samen zijn we sterker.

6.1.4 Icare JGZ

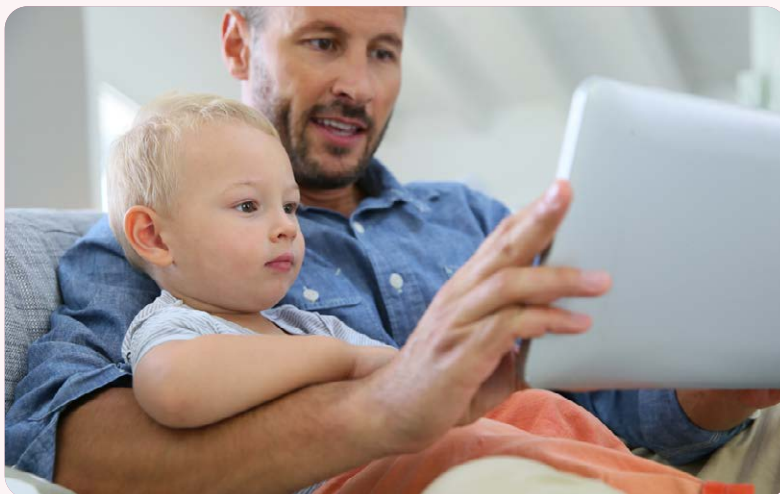
Stichting Icare Jeugdgezondheidszorg levert jeugdgezondheidszorg voor 0 – 4-jarigen op grond van de Wet publieke gezondheid voor gemeenten in de regio's Drenthe, Flevoland en Noord-Veluwe. In het verlengde hiervan wordt overige preventieve zorg verleend in de vorm van maatwerkactiviteiten en projecten.



Kerngegevens

Stichting Icare Jeugdgezondheidszorg

Adres	Blankenstein 550
Postcode/Plaats	7943 PA Meppel
E-mailadres	Infojgz@icare.nl
Internetpagina	www.icarejgz.nl
Type zorg	Jeugdgezondheidszorg
Werkgebied	Drenthe, Noord-Veluwe en Flevoland



Financieel

	2024	2023
Omzet	€ 11.107.000	€ 10.439.000
Nettoresultaat	€ -121.000	€ 200.000
Rendement	-1%	2%
Liquiditeitsratio	1,9	2,0
Solvabiliteit	48%	51%

Medewerkers

	2024	2023
Aantal fte	109	109
Aantal medewerkers	186	184
Verzuim	5,5%	6,2%

Zorg

	2024	2023
Aantal kinderen in zorg	19.044	19.104

www.icarejgz.nl

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd

Medewerker op één

Naast een uitbreiding van het MT met (zorg) inhoudelijke deskundigen, is het gremium van zorgprofessionals dat zorginnovaties bedenkt of verder brengt steviger gepositioneerd. Het MT neemt bijvoorbeeld geen zorginhoudelijk besluit zonder dat dit gremium advies heeft uitgebracht. Ook zijn de eerste stappen gezet om collega's beter te faciliteren. Een mooi voorbeeld is scholing van en door collega's, die actief worden aangeboden. Er zijn voorbereidingen getroffen om in 2025 een stevige stap te zetten richting Samensturing. Doel is om binnen heldere kaders en duidelijke organisatiedoelen de professionele autonomie te versterken.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Ouders zijn eerstverantwoordelijk voor het opgroeien van hun kind. Icare JGZ ondersteunt en versterkt ouders hierin door de wijze van uitvoering van de jeugdgezondheidszorg (jgz). In gesprek met ouders wordt vormgegeven aan het gebruik van de jgz. In 2024 is ingestoken op het vergroten van het vakmanschap van de collega's. Zo zijn er twee inhoudelijke scholingsdagen geweest, waarbij op een aantal landelijke richtlijnen geschoold is. Ook is de GIZ-gespreksmethodiek (Gezamenlijk Inschatten Zorgbehoeften) geïmplementeerd. Collega's zijn hierin geschoold, zodat zij nog beter samen met ouders kunnen beslissen welke zorg er nodig is.

Tot slot heeft IMH (Infant Mental Health) een te plek gekregen in de organisatie door de collega's een introductiecursus IMH aan te bieden. IMH is een internationale visie gericht op het belang van

een gezonde ontwikkeling van baby's en jonge kinderen. Hierbij wordt breed gekeken naar alle aspecten die met die ontwikkeling samenhangen. De IMH-visie draagt bij aan een integrale kijk op gezondheid van gezinnen met jonge kinderen. IMH is ook gericht op het vergroten van de vaardigheden van professionals om relaties te versterken, waarbij de relatie tussen ouder en kind centraal staat. Door vroegtijdig te signaleren, kunnen interventies ingezet worden die problemen voorkomen of de ernst ervan beperken.

Op een aantal locaties wordt groepszorg aangeboden via CenteringOuderschap.

Door JGZ in deze vorm aan te bieden:

- Wordt het netwerk van ouders versterkt
- Wordt bijgedragen aan de beweging dat ouders in hun eigen netwerk kennis en ondersteuning rondom opgroeien van hun kinderen kunnen ophalen.

Het programma 'JGZ van de Toekomst' richt zich op twee hoofddoelen:

1. Het centraal stellen van de vragen en behoeften van kinderen en ouders.
2. Het versterken van de rol, talenten en innovatiekracht van zorgprofessionals. De basis van het programma is het platform van collega's, waarin vanuit alle teams en disciplines één collega is vertegenwoordigd. Het platform verbindt inhoudelijke interne en externe ontwikkelingen en kent meerdere werkgroepen waarin ontwikkelingen worden uitgewerkt. Op deze manier wordt binnen de JGZ invulling gegeven aan professionele zeggenschap.

Kwaliteit van zorg

Icare JGZ werkt al enige tijd vanuit het principe 'zelfsturing'. Dit heeft een boost gegeven aan de zelfstandigheid van collega's en hiermee aan de wijze waarop zij het dagelijkse werk in afstemming met de ouder vormgeven. Maar, het werken vanuit dit principe brengt ook belemmeringen met zich mee. Deze belemmeringen worden vooral ervaren in het 'samen' werken, met elkaar en met de ouders. Voor een goede kwaliteit van zorg is het samenwerken bij het maken, uitvoeren en evalueren van (nieuw) beleid ontzettend belangrijk. Werken vanuit een gezamenlijk belang, zonder het individu uit het oog te verliezen, is een volgende stap. Hierbij wil Icare JGZ aangesloten blijven bij de vragen van ouders, het werkplezier van collega's en de (wettelijke) eisen waar onze zorg aan moet voldoen.

- In 2024 zijn geen incidenten of geweldsincidenten gemeld.
- Er zijn vier klachten gemeld via de klachtenfunctionaris die alle vier naar tevredenheid zijn opgevolgd.
- Klanten zijn tevreden over onze zorg, zij geven onze zorg een 8.7 (N297)

Gezonde bedrijfsvoering

Het algemene en meerjarige financiële beleid van Icare JGZ is erop gericht om financieel gezond te blijven. Het streven daarbij 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.

De afgelopen zeven jaren is het gelukt om het jaar af te sluiten met een relatief beperkt positief rendement. In 2024 was dit helaas niet het geval. Het resultaat in 2024 bedraagt € 0,1 miljoen (- 1,1% rendement) negatief. Het genormaliseerde resultaat bedraagt € 0,1 miljoen (- 0,8% rendement) negatief. Over het kalenderjaar 2024 bedroeg het ziekteverzuim 5,5%. Dit was hoger dan begroot en heeft een negatieve impact op het resultaat gehad. Het weerstandsvermogen bedraagt 19%, de solvabiliteit 48% en de liquiditeitsratio 1,9. Hierdoor is en blijft er op balansdatum sprake van een financieel gezonde positie.

Icare Jeugdgezondheidszorg in 2025

Icare JGZ blijft zich richten op het werken vanuit de visie, voldoende geschoold personeel en werkplezier. Daarnaast wordt de collectieve verantwoordelijkheid binnen teams versterkt door het starten met het werken vanuit Samensturing.

Samen werken vanuit een gezamenlijk doel, met gedeelde verantwoordelijkheid en duidelijke kaders, gaat helpen om de zorg vorm te kunnen blijven geven binnen de veranderingen die op de organisatie af komen.

- Processen worden vereenvoudigd en het kwaliteitsbewustzijn verbeterd door het ontwikkelen van een BI-dashboard en het optimaliseren van rapportages.
- Er wordt meer ondersteuning geboden bij het op peil houden van de deskundigheid van collega's.
- Aan verplichte scholingen wordt samen met collega's vorm en inhoud gegeven.
- Vakmanschap rondom het werken met GIZ en IMH wordt verder doorontwikkeld.

Icare JGZ zet zich in 2025 in om de pedagogische basis te vergroten en hiermee het potentieel van de maatschappij te benutten en onnodige zorg te voorkomen.

Voorbeelden:

- Meer inzet van groepsaanbod, waarbij leden onderling een gemeenschap vormen voor bijvoorbeeld veel voorkomende vragen.
- Actieve inzet van informele zorg (HomeStart). In 2025 wordt aandacht besteed aan zichtbaarheid en impact op social media.

Vanuit het inclusiviteitsstreven ligt de focus op het verkleinen van de gezondheidsverschillen. Icare JGZ draagt bij aan kansengelijkheid met vroegtijdige interventies en met mooie initiatieven om aan minder kapitaalkrachtige ouders gebruikte babyspullen uit te delen. Richting gemeenten wordt actief een adviserende rol gepakt. De hierboven besproken GIZ-methodiek biedt bij uitstek mogelijkheden om zaken als schuldenproblematiek, verwaarlozing en andere ongezonde situatie te bespreken en te vertalen naar gemeentelijke adviezen.

Gemeenten houden eerder de hand op de knip met het 'ravijnjaar' (waarin gemeenten minder geld krijgen uit het gemeentefonds) op komst. Door actieve sturing op de kleinste eenheid wil Icare JGZ bewerkstelligen dat op tijd bijgestuurd kan worden.



6.1.5 Icare Thuisbegeleiding

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



Kerngegevens

Icare Thuisbegeleiding

Adres	Blankenstein 550
Postcode/Plaats	7940 AA
E-mailadres	Info@icaretbg.nl
Internetpagina	www.icaretbg.nl
Type zorg	Ambulante begeleiding
Werkgebied	Gemeente Midden-Groningen, Oldambt, Pekela, Westerwolde, Stadskanaal, Noordenveld, Tynaarlo, Aa en Hunze, Assen, Borger-Odoorn, Midden-Drenthe, Emmen, Coevorden, Hoogeveen, Westerveld, De Wolden, Meppel, Steenwijkerland, Staphorst, Zwartewaterland, Kampen, Zwolle, Oldebroek, Elburg, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Putten, Nijkerk, Barneveld, Ede, Lelystad, Dronten en Zeewolde

www.icaretbg.nl



Financieel	2024	2023
Omzet	€ 8.873.000	€ 8.293.000
Nettoresultaat	€ -414.000	€ -739.000
Rendement	-5%	-9%
Liquiditeitsratio	Nvt	Nvt
Solvabiliteit	Nvt	Nvt

Medewerkers	2024	2023
Aantal fte	121	126
Aantal medewerkers	175	183
Verzuim	11,4%	11,0%

Zorg	2024	2023
Aantal cliënten intramuraal	0	0
Aantal cliënten extramuraal	1.459	1.500
Aantal bedden intramuraal	0	0

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd

Medewerker op één

In 2024 is ingezet op Samensturing, een besturingsfilosofie waarbij heldere organisatiedoelen het referentiekader vormen en collega's daarbinnen veel professionele autonomie ervaren. Zowel op MT-niveau als bij coördinatoren wordt veel gezamenlijkheid ervaren. Elk team kent een eigen strategie. Deze komt op teamlidniveau centraal te staan in 2025. Vanuit groeiend eigenaarschap worden de eerste principes van Samensturing ook hier geïntroduceerd.

Thuisbegeleiders zijn ook dit jaar extra geschoold om te zorgen dat ieder zich bekwaam voelt en state-of-the-art kan werken.



De constante druk op productie en kwaliteit, naast de onrust door meerdere wisselingen van managers, heeft daarentegen ook het werkplezier onder druk gezet.

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

- **Begeleiding:** Icare Thuisbegeleiding 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. Daarnaast wordt intensief samengewerkt met GGZ-aanbieders om hen in de gelegenheid te stellen eerder af te schalen naar Icare Thuisbegeleiding. Daarbij houden wij de zorg betaalbaar en toegankelijk.
- **Video Home Training (VHT):** Icare Thuisbegeleiding richt zich op het vaker toepassen van VHT. De basis van een aantal VHT'ers en een eigen gecertificeerde opleider is in 2024 verbreed met meerdere collegae VHT. Het beleid is vastgelegd en het streven is dat elk team van Icare Thuisbegeleiding eind 2025 over minimaal één VHT'er beschikt. Met deze evidence based interventie wordt de nadruk gelegd op wat goed gaat en wordt met vroegtijdige inzet onnodige (complexere) zorg voorkomen.
- **Samenwerkingen met andere partijen:** In de samenwerking met de afdeling Kinder- en Jeugdpsychiatrie is afgesproken dat coördinatoren van Icare Thuisbegeleiding structureel aansluiten bij de triage van de KJP-afdeling van GGZ Drenthe. Dit vanuit het doel om passende zorg te bieden en hiermee waar mogelijk duurdere zorg te voorkomen.

- **Klachten:** In 2024 zijn er in totaal acht klachten binnengekomen. Twee over bejegening, vier over de behandeling, twee over privacy en twee over communicatie. Het indienen van deze klachten gebeurde viermaal door cliënten en viermaal door verwanten of anderen. De meeste klachten zijn op individueel niveau opgepakt. Een aantal klachten heeft geleid tot een aanpassing van huidige processen.
- **Incidenten:** In 2024 zijn er 44 incidenten gemeld. Er waren geen calamiteiten of meldingen van geweld tussen cliënten. Sinds juni werkt Icare Thuisbegeleiding met Triasweb voor het melden van incidenten. Via dit systeem kunnen incidenten eenvoudiger worden gemeld. Sinds het gebruik van dit nieuwe systeem is het aantal meldingen gestegen.



Gezonde bedrijfsvoering

De ontwikkeling van het resultaat heeft in 2024 een wending genomen. Het gerealiseerde resultaat over 2024 komt uit op negatief € 414.000. Ten opzichte van 2023 (met een onverwacht grote CAO-stijging) is sprake van een flinke verbetering. Het sturen door Icare Thuisbegeleiding op de kleinste eenheid (inclusief teamstrategieën) heeft daar een grote bijdrage aan geleverd.

Het resultaat over 2024 was ambitieus begroot op negatief € 142.000. De afwijking ten opzichte van de begroting is met name veroorzaakt door een hoog verzuimpercentage (11,4%).

Icare Thuisbegeleiding in 2025

Icare Thuisbegeleiding heeft meerdere jaren flink geïnvesteerd in een kwalitatief sterke basis van systeem- en oplossingsgericht geschoolde begeleiders en SKJ-geregistreerde coördinatoren. Van onze professionals wordt een maatschappelijk verantwoorde houding verwacht: afschalen waar mogelijk en optimaal gebruik maken van voorliggende voorzieningen en informele zorg. Dit om de zorg niet onnodig te belasten of duur te maken.

Gemeenten en hoofdaanbieders roemen inmiddels de kwaliteit, de snelle inzetbaarheid en de betrouwbaarheid van de begeleiding door en samenwerking met Icare Thuisbegeleiding. Icare Thuisbegeleiding biedt hiermee een antwoord op maatschappelijke ontwikkelingen van schaarste aan gespecialiseerde zorg, krappe budgetten van gemeenten en de behoeften van steeds meer mensen, met vaak ingewikkelde vragen, die de complexe maatschappij tijdelijk niet alleen aankunnen.

Onze praktische begeleiding van kwalitatief niveau, die in de thuissituatie wordt geboden, is inmiddels ook aantrekkelijk voor GGZ-aanbieders. Onze inzet biedt een antwoord op hun wachtlijsten en personele krapte. Een mooi voorbeeld is dat in de provincie Drenthe de intake van Kinder- en jeugdpsychiatrie van GGZ Drenthe gezamenlijk wordt geboden, om samen te kijken wat passend is.

Vanuit de inhoud adresseert Icare Thuisbegeleiding een duurzame bedrijfsvoering op vier belangrijke thema's:

- Focus op kostendekkende tarieven:
- Uitfaseren lage Wmo-tarieven
- Stimuleren groei op Jeugd en Wlz
- Verhogen klanttijd met adequate indicaties, bewustzijn en efficiënte planning.

Aan de andere kant moeten de kosten worden verlaagd door het verzuim te reduceren. Het komend jaar ligt daar de belangrijkste focus op. Naast het voeren van het verbindende gesprek, intensieve samenwerking met de bedrijfsarts en preventieve acties, is het verder concretiseren van Samensturing ook voor verzuimreductie van belang.

De belangrijkste kansen en risico's liggen in elkaars verlengde voor Icare Thuisbegeleiding. Met het 'ravijnjaar' 2026 op komst (waarin gemeenten minder geld krijgen uit het gemeentefonds), is het de kunst het Icare Thuisbegeleiding aanbod te profileren als voordelig in vergelijking met gespecialiseerde zorg en de leverzekerheid en kwaliteit te benadrukken. Dit verkort veelal ook de inzet. De druk om tegen lagere tarieven te leveren groeit. Mede daarom is het belangrijk dat het verzuim en daarmee de kostprijs wordt verlaagd.

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-mailadres	info@detrans.nl
Internetpagina	www.detrans.nl
	Gemeente Midden-Groningen, Oldambt, Pekela, Westerwolde, Stadskana
Type zorg	Gehandicaptenzorg
Werkgebied	Drenthe en Groningen



Financieel

	2024	2023
Omzet	€ 78.659.000	€ 73.236.000
Nettoresultaat	€ -928.000	€ -4.110.000
Rendement	-1,18%	-5,61%
Liquideitsratio	0,54	0,31
Solvabiliteit	-4%	-2%

Medewerkers

	2024	2023
Aantal fte	822	809
Aantal medewerkers	1.243	1.146
Verzuim	10,0%	8,8%

Zorg

	2024	2023
Aantal cliënten intramuraal	453	459
Aantal cliënten extramuraal	343 ¹	412
Aantal bedden intramuraal	482	502

¹ In 2023 vielen er nog ongeveer 60 TBG-cliënten onder De Trans. In 2024 niet meer. Dit verklaart de afname.

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd?

Terugkijkend op 2024 liet De Trans op verschillende gebieden een blijvende vooruitgang zien. De in 2023 ingezette lijn van continue verbetering is doorgezet. Het jaar startte met een mooie ontwikkeling in het voorjaar: De Trans werd gekozen als zorgaanbieder voor een nog te ontwikkelen 'Mooi Leven Huis' in Drenthe. De ernst van de risico's nam in 2024 af, de kwaliteit van zorg bleef verbeteren en de financiële verbetermaatregelen werden zichtbaar in de behaalde resultaten. De Trans vond een manier om verbeteringen te combineren met het goed meenemen van de medewerkers in de veranderingen die noodzakelijk waren en daarmee het stabiel houden van de organisatie.

De Trans is trots op de inzet en toewijding van alle collega's. Hun harde werk, zorgzaamheid en continue streven naar het leveren van goede kwaliteit van zorg maakt dagelijks een verschil voor de cliënten. De Trans waardeert de professionaliteit en het doorzettingsvermogen van de collega's, vooral in deze uitdagende tijden. Medewerkers vormen de ruggengraat van de organisatie en hun inspanningen zijn onmisbaar.

Medewerker op één

In het kader van dit onderwerp heeft De Trans een aantal belangrijke stappen gezet.

Recruitment; Door een succesvol beleid lukt het steeds beter om medewerkers aan te trekken. Er zijn meer medewerkers aangenomen in loondienstverband (214 medewerkers) dan dat er zijn vertrokken (168 medewerkers). Vaak moeten de nieuwe

medewerkers (een gedeelte van) het vak nog leren. Er wordt daarom veel ruimte geboden voor het werkend leren. Zij-instromers, stagiaires en leerlingen krijgen daarmee alle kans.

Verzuimbeleid en vitaliteit; In 2024 is het verzuimcijfer uitgekomen op 10,0%. Dat is ruim 1% hoger dan in 2023, een tegenvallend resultaat. Met name het langdurige verzuim is toegenomen. Dit verzuim komt het meest voor bij oudere medewerkers, waarbij fysieke belasting de belangrijkste oorzaak van het verzuim is. In 2024 is het verzuimbeleid geactualiseerd en zijn alle leidinggevenden getraind. De kern is dat verzuim vooral een onderwerp is van leidinggevende en medewerkers gezamenlijk. De vernieuwde aanpak wordt in alle teams besproken.

Functiehuis; Er zijn belangrijke stappen gezet in de implementatie van het generieke functiehuis. Medewerkers in het primair proces hebben allemaal een generieke functie en daarbij behorende inschaling ontvangen. Er is een start gemaakt met de voorbereiding van het generieke functiehuis in het Expertisecentrum. Begin 2025 ontvangen deze medewerkers de generieke functie. De bedoeling is dat Staf en Ondersteuning in 2025 zal volgen.

Roosteren en plannen; Het roosterbeleid is ingevoerd. Een gezond rooster met continuïteit en stabiliteit. Stabiliteit in het rooster is een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van collega's.

Scholing; De mogelijkheid krijgen je te ontwikkelen is een belangrijke motivator voor medewerkers. Hierin wil De Trans zich onderscheiden. Voor het eerst in jaren zijn de opleidingsplannen in 2024 grotendeels gerealiseerd. Het werken op de werkplek staat daarbij centraal.

Flexpool; Het aantal flexkrachten is toegenomen van 63 medewerkers (januari) naar 87 medewerkers (december 2024) in dienst bij TransSelect.

Teamontwikkeling; Met het instrument teamontwikkeling is van alle teams een analyse van de stand van zaken (van kwaliteit van zorg en de samenwerking in het team) te maken. Strategische thema's uit het jaarplan worden vertaald naar acties voor teams, die terug te zien zijn in het teamdashboard. Op die manier wordt op uniforme wijze in de hele organisatie aan voortdurende kwaliteitsverbetering gewerkt. Voor management en directie is te volgen wat de stand van zaken is ten aanzien van aan het jaarplan gerelateerde onderwerpen die in een team moeten worden opgepakt. In 2024 is een team van facilitators geformeerd; deze ondersteunen bij de nulmeting. Voor circa 60% van de teams een nulmeting gedaan en voor de resterende teams worden daarvoor afspraken gemaakt.

Medewerkerstevredenheid; Er is een medewerkerstevredenheids-onderzoek uitgevoerd. De resultaten waren zeer positief, ook ten opzichte van het onderzoek dat in 2022 is gehouden.



Enkele opvallende scores:

- Voor bevlogenheid scoren de collega's nu een 7.0 (6.4 in 2022)
- Ik heb plezier in mijn werk scoort 7.8 (7.5 in 2022)
- Mijn werk geeft mij energie scoort 7.1 (6.7 in 2022)
- Ik ben trots op de Trans scoort een 6.1 (5.1 in 2022).

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

De stuurgroep Zorg van de toekomst (in samenwerking met Merkbaar Beter Espria) richt zich op de thema's Preventie, Informele zorg, Waarborgen zorg en Digitalisering. Met behulp van een poster met de thema's is input uit de organisatie opgehaald.

De input wordt uitgewerkt en vertaald naar oplossingen die gericht zijn op het efficiënter en effectiever organiseren van de zorgverlening.

Informele zorg; Er is een visie op informele zorg ontwikkeld. De Trans is aangesloten bij collega-instellingen in de regio om van elkaar te leren en hierin gezamenlijk op te trekken.

Digitalisering; Verdere digitalisering bij de medische dienst (implementatie Ysis) is gerealiseerd, waardoor de onderlinge samenwerking van het Expertise Centrum verbeterd is.

De voorbereiding op de samenwerking met Digicontact is afgerond. In januari 2025 kan gestart met de pilot voor een aantal cliënten waarbij collega's van Digicontact een structureel onderdeel vormen van de begeleiding. Hierdoor verhogen we de zelfstandigheid van de cliënt.

Innovatie; In Espria-verband is een visie op innovatie ontwikkeld, die voor De Trans als uitgangspunt geldt. Er is een overzicht gemaakt van de innovaties in de organisatie in 2024. Voor een aantal woningen is een Flexobed en Rollassistant aangeschaft. Één woning is 'living lab' gemaakt, waar innovaties kunnen worden getest.

Overige concrete thema's:

Medezeggenschap cliënten; in 2024 hebben de cliëntenraadsleden zich verdeeld over de locaties en zijn contactpersoon geworden voor een aantal locaties. Dit maakt een laagdrempeliger contact tussen de locaties en de cliëntenraad mogelijk.

Cliënttevredenheid; In het voorjaar is een onderzoek naar cliënttevredenheid gedaan. Dit heeft geresulteerd in een mooie algemene tevredenheidsscore van een 8,6 onder cliënten en een 7,7 onder verwanten/mentoren. Zowel bij cliënten als ouders/verwanten scoort 'begeleiders hebben genoeg tijd' het laagst. 'Tevredenheid over de werk/dagbesteding' en 'tevredenheid over de begeleiders op werk/dagbesteding' scoort het hoogst bij zowel cliënten als ouders/verwanten. Respons: 35,1 %.

HKZ; De Trans heeft het HKZ-certificaat behouden en is in staat te verbeteren op onderdelen van beoordeling. De auditoren zagen veel positiviteit en enthousiasme bij collega's en een grote stijgende lijn in de continuïteit van zorg, onder andere doordat er meer stabiliteit is.

Verbetering MVG-locaties; Op 14 oktober bracht de inspectie onaangekondigd een bezoek aan De Trans. De inspectie zag dat Stichting De Trans op de locatie verbetering teweeg heeft gebracht. Het is nodig dat De Trans de volgende stap zet in het verbetertraject, deze punten Trans-breed oppakt en zorgt voor borging. De inspectie geeft aan voldoende vertrouwen te hebben in de wijze waarop De Trans stuurt op de kwaliteit en veiligheid van zorg.

Totaalcijfer (minder zware) gevallen van geweld tussen cliënten; Sinds het vernieuwde meldformulier in Triasweb op 2 september 2024 van start is gegaan, kan er specifiek gemeld worden op agressie tussen cliënten. Hiervoor was dit niet mogelijk. De gegevens zijn over het hele jaar 2024 dan ook niet volledig. Vanaf 2 september tot en met 31 december zijn er 213 meldingen gedaan.

Gezonde bedrijfsvoering

De Trans sluit het jaar 2024 af met een negatief resultaat van € -0,9 miljoen (2023: € -4,1 miljoen). Ten opzichte van 2023 is het verlies met € 3,2 miljoen afgenomen.

In 2024 heeft De Trans de inhuur van zzp'ers verder gereduceerd. De totale PNIL-uitgave daalde van € 8 miljoen in 2023 naar € 5 miljoen in 2024. Deze daling werd voor het grootste deel (€ 2,6 miljoen) gerealiseerd binnen het primaire zorgproces door verdere uitbouw van de centrale flexpool 'TransSelect', succesvolle wervingscampagne en een lager gemiddeld gecontracteerd uurtarief. Ook is de 'normuren-overschrijding' in de loop van 2024 verminderd door sluiting van enkele woon- en dagbestedingslocaties. Dit maakte een doelmatiger inzet van zorgpersoneel mogelijk. Ondanks de forse reductie van PNIL-inzet is het gemiddelde aantal vaste fte met slechts 13 fte toegenomen tot 822 fte.

- Het verzuim is in 2024 met 1,2% gestegen naar 10,0%. Maatregelen zijn en worden genomen om het verzuim richting het landelijke sectorgemiddelde te krijgen.
- De gemiddelde bedbezetting is in 2024 met 12 bedden gedaald naar 453. De daling wordt verklaard door het beëindigen van het crisisopvang contract met het zorgkantoor (capaciteit 4 bedden), toenemende leegstand bij LVB-locaties en sterfte bij cliënten op leeftijd. Vanaf het najaar 2024 is een voorzichtig herstel in de bedbezetting naar (gecorrigeerd voor het wegvallen van de crisisopvang) het niveau van de tweede helft van 2023 zichtbaar.

De beschikbare capaciteit is in 2024 gedaald, mede door (tijdelijke) sluiting van locaties als antwoord op bestaande leegstand ('consolidatie'). De gemiddelde capaciteit is met 20 bedden afgenomen door sluiting van de Kind & Jeugd

woning in Emmen (verhuizing naar locatie Leeuwerikenveld), sluiting van de crisiswoning in Nooitgedacht en enkele overige consolidaties. Per saldo is de capaciteit eind 2024 t.o.v. eind 2023 met 10 bedden afgenomen naar 477.

- In 2024 is het programma 'Verbetering bedrijfsvoering Dagbesteding volwassenen en K&J' gestart met als doel het verlies op dagbesteding van ongeveer € 3 miljoen in twee jaar tijd af te bouwen tot nihil. Inmiddels is een resultaatverbetering van € 0,4 t.o.v. 2023 gerealiseerd. In samenspraak met collega's dagbesteding Emmen zijn de eerste stappen gezet in het terugbrengen van het aantal dagbestedingslocaties en het optimaliseren van groepsgrootte en dienstroosters. Voor dagbesteding volwassenen in Emmen heeft dit geresulteerd in de sluiting van twee huurlocaties dagbesteding per maart 2025. De kosten van de sluiting, waaronder afwaardering van huurdersinvesteringen van € 0,3 miljoen, zijn in de kosten van 2024 verantwoord. In 2025 worden vergelijkbare consolidatie en optimalisatie initiatieven verwacht voor de dagbesteding volwassenen Nooitgedacht en het Orthopedagogisch Centrum K&J in Emmen.
- Ook is in 2024 het besluit genomen tot sluiting van de zwembaden in Emmen en Nooitgedacht vanaf 1 februari 2025. De bijbehorende kosten, waaronder afwaardering boekwaarde en kosten voor buitengebruikstelling van totaal € 0,3 miljoen, zijn eveneens in de exploitatie 2024 verwerkt. Tegenover deze eenmalige kosten staan eenmalige opbrengsten van € 0,5 miljoen die voortkomen uit nabetaling subsidieopbrengsten over de periode 2018-2023.
- **Continuïteit:** gezien de resultaatontwikkelingen in de afgelopen jaren en de verslechterde financiële (balans)ratio's is er sprake van een onzekerheid van materieel belang met betrekking tot de continuïteit van De Trans. Op 1 mei 2024 heeft de NZa via een 'Melding overmacht continuïteit cruciale zorg' via het zorgkantoor financiële steun toegekend ten behoeve van de continuering van zorg inclusief continuering

van het investerings- en verduurzamingsprogramma tot eind 2025. Voorwaardelijk aan de steun is een onderzoek naar een toekomstbestendige oplossing voor de door De Trans geleverde zorg in de regio. Daarnaast heeft De Trans in 2024 een tweede intercompany standby-faciliteit van € 2,5 miljoen afgesloten met Stichting Espria. Per eind 2024 zijn beide leningen van in totaal € 5,0 miljoen opgenomen, waarvan € 4,5 miljoen ontvangen is in 2024. Ook zijn met terugwerkende kracht de rente- en aflossingscondities versoepeld (rentedragend en aflossingsverplichtingen vanaf 30 juni 2026). Met de hiervoor genoemde ondersteuning is financiële positie op korte termijn verbeterd.

De Raad van Bestuur van Espria heeft in 2023 een extern adviesbureau gevraagd het lopende herstelplan te valideren en toekomstscenario's te ontwikkelen. Dit leidt tot de Zorgvisie De Trans 2.0, waarin wordt ingezet op het omzetten van onrendabele kleinschalige woonvormen naar toekomstbestendige zorg in een grootschaliger setting, passend bij een toenemende zorgvraag naar hoogcomplexere zorg. Begin 2024 heeft een financiële analyse en doorrekening van deze visie plaatsgevonden. Hieruit blijkt dat alleen structurele maatregelen, inclusief herontwikkeling van zorgvastgoed voor o.a. de doelgroep MVG ('Moeilijk Verstaanbaar Gedrag'), kunnen leiden tot een duurzame bedrijfsvoering. De Trans heeft hiervoor onvoldoende eigen middelen en is afhankelijk van aanvullende steun tijdens de transitie tot 2029.

Op basis van de huidige prognoses voor resultaten en liquiditeit verwacht De Trans tot eind 2026 aan haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Echter structurele aanpassingen blijven noodzakelijk om na 2026 een bestendige bedrijfsvoering te realiseren. De Trans en Espria werken hiervoor samen met NZa, zorgkantoren en het ministerie van VWS aan toekomstscenario's. Voorgaande omstandigheden duiden op het bestaan van een onzekerheid van materieel

De Trans in 2025

belang op grond waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling van De Trans voor de periode na 2026, aangezien er sprake is van een structureel verliesgevende situatie. Alleen met structurele veranderingen, die gepaard gaan met investeringen, kan de toekomst gewaarborgd worden. De Trans heeft zelf onvoldoende middelen voor deze investeringen. 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.

De Trans gaat door op het pad van de ingezette verbeteringen om de organisatie gereed te maken voor de transformatie naar nieuwe perspectieven. De concrete doelen en (herstel- en verbeter-) maatregelen zijn in het jaarplan 2025 opgenomen. De voor De Trans welbekende 'balans in de driehoek' van cliënten, medewerkers en organisatie is verstevigd door ook het financiële perspectief zichtbaar te maken. Het vasthouden aan deze balans tussen kwaliteit van zorg, vitale inzet van medewerkers en de financiële positie blijft van cruciaal belang. Voortdurende verbetering blijft hard nodig. De situatie blijft kwetsbaar en verbetermaatregelen worden daarom onverminderd voortgezet. Dat betekent dat De Trans in 2025 nog niet financieel gezond kan worden. We werken, samen met de zorgkantoren, mee aan een nieuw toekomstperspectief in de regio.



6.1.7 Zorggroep Meander

Stichting Zorggroep Meander is een VVT-organisatie die dag- en nacht zorg biedt 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	2024	2023
Omzet	€ 81.239.545	€ 78.675.219
Nettoresultaat	€ 215.969	-€ 1.924.544
Rendement	0,3%	-2,45%
Liquideitsratio	1,3	1,2
Solvabiliteit	18,7%	17,7%

Medewerkers	2024	2023
Aantal fte	849	883
Aantal medewerkers	1.204	1.259
Verzuim	10,6%	11,06%

Zorg	2024	2023
Aantal cliënten intramuraal	577	617
Aantal cliënten extramuraal	1.223	1.318
Aantal bedden intramuraal	635	620

Wat is er het afgelopen jaar gebeurd?

De afgelopen jaren heeft Zorggroep Meander fors negatieve financiële resultaten behaald (resultaat 2023: - €1,9 miljoen). De uitdagingen voor Zorggroep Meander waren vooral gericht op het waarborgen van de toegankelijkheid en continuïteit van zorg en het vergroten van betrokkenheid en werkplezier van medewerkers. In 2023 is een adviesrapport opgesteld op basis van een externe analyse, gericht op de toekomstbestendigheid van Zorggroep Meander. Het advies luidde op hoofdlijnen als volgt:

- Optimaliseer de operationele activiteiten (toegelicht onder Gezonde bedrijfsvoering).
- Versterk de samenwerking binnen Espria, met name gericht op Icare.
- Verken mogelijkheden voor regionale samenwerking op het gebied van wijkverpleging.

In 2024 is invulling gegeven aan bovenstaande speerpunten. De acties hebben geleid tot een forse verbetering van het resultaat (2024: €215.969).

Fusie Meander met Icare

In 2024 is de juridische fusie tussen Icare en Zorggroep Meander voorbereid en per 1 januari 2025 is de fusie tussen Icare en Zorggroep Meander geëffectueerd. De nieuwe organisatie gaat verder als Icare & Zorggroep Meander, onderdeel van Stichting Icare.

Regionale samenwerking

In 2024 is het besluit genomen om drie wijkteams van Zorggroep Meander over te dragen aan TSN Zorg. Het betreft zowel cliënten

als medewerkers van de teams Midden-Groningen, Vlagtwedde en Sellingeren. Het behoud van kwalitatief goede zorgverlening in landelijke gebieden wordt steeds kwetsbaarder, door een grote cliëntspreiding en lange routes. Door de wijkzorg in deze gebieden zoveel mogelijk te bundelen, kan de zorg slimmer georganiseerd worden. De overdracht is per 1 januari 2025 gerealiseerd. Hiermee is de toegankelijkheid en continuïteit van zorg in deze regio's ook in de toekomst gewaarborgd.

Medewerker op één

In 2024 is Espria-breed gewerkt aan het programma Werkplezier werkt! Binnen dit programma worden de krachten van de Espria-organisaties gebundeld om samen verder te bouwen aan eenvoudiger, makkelijker, beter, gezonder en nog leuker werken. Met als doel dat professionals zich verbonden voelen bij Espria en trots zijn om bij ons te werken. Wij willen een moderne werkgever zijn, nu en in de toekomst.

Daarnaast hebben binnen Zorggroep Meander diverse activiteiten plaatsgevonden om het werkgeverschap te verbeteren. Onderstaand een aantal voorbeelden:

- **Anders opleiden – werken met de leercoach:** In 2024 is Zorggroep Meander overgegaan naar een model met leercoaches, waarbij het doel is om de kwaliteit van het begeleiden van leerlingen en stagiaires te verhogen. Alle leercoaches op de locaties zijn aangesteld in het laatste kwartaal en vrijwel iedereen heeft een training gehad. Evaluatie vindt plaats in het eerste kwartaal 2025.

- **Medewerkersbelevingsonderzoek nieuwe stijl:** Binnen Espria wordt een nieuw medewerkersbelevingsonderzoek geïntroduceerd. Eind 2024 heeft een pilot van de Werkplezier Meter plaatsgevonden op de locatie de Breehorn. Deze is goed ontvangen. De verbeterpunten worden meegenomen in de definitieve inrichting van deze aanpak binnen Espria. In het eerste halfjaar 2025 wordt het nieuwe onderzoek uitgezet binnen Icare & Zorggroep Meander.
- **Onboarding (warm welkom):** Begin juni is een pilot gestart waarin buddy's worden ingezet om nieuwe medewerkers goed op weg te helpen tijdens hun start bij Zorggroep Meander. In november heeft een positieve evaluatie plaatsgevonden. Op basis daarvan wordt een nieuw proces uitgewerkt, waarbij in de loop van 2025 alle nieuwe medewerkers binnen Zorggroep Meander een buddy hebben.
- Het gemiddeld verzuim was in 2024 10,6%. Daarmee is het verzuim licht gedaald ten opzichte van 2023 (11%). De hoogte van het verzuim blijft zorgelijk en heeft grote impact op de bedrijfsvoering en werkdruk van de overige medewerkers. In 2024 zijn verschillende interventies uitgezet, waaronder het organiseren van teamsessies over vitaliteit, concrete tools vanuit het leiderschapscurriculum en een andere invulling van het jaargesprek (meer gericht op werkplezier).

Toekomstbestendige zorg voor de cliënt

Toekomstbestendige verpleeghuiszorg

Icare en Zorggroep Meander zijn in 2024 gezamenlijk aan de slag gegaan om invulling te geven aan toekomstbestendige verpleeghuiszorg. Een team van ambassadeurs van Icare en Zorggroep Meander heeft gebouwd aan een gezamenlijk verhaal voor de zorg van de toekomst, EigenThuis. Daarbij ligt de focus op het gewone leven en het leven zoals thuis zoveel mogelijk voortzetten, met nabijheid en aandacht. Zorg en behandeling



worden alleen geboden waar deze echt nodig zijn. Wij geloven dat we door onze inwoners hun eigen regie te laten houden, bijdragen aan fijn en betekenisvol leven in de laatste fase en een levenseinde dat bij hen past. We werken steeds meer samen met familie en andere mensen in het netwerk van een bewoner, of bijvoorbeeld met een vereniging. Zodat het leven van mensen zo gewoon mogelijk doorgaat wanneer ze bij Zorggroep Meander komen wonen. In 2025 start de implementatie hiervan op de verschillende zorglocaties.

Zorgtechnologie en hulpmiddelen

Technologie en hulpmiddelen ondersteunen mensen bij het vergroten van de eigen regie en zelfredzaamheid. In 2024 hebben innovatiemedewerkers de wijkteams begeleid om medewerkers en cliënten comfortabel te maken met technologie en hulpmiddelen. Door positieve ervaringen heeft een duidelijke toename plaatsgevonden van de inzet van de Medido (medicijndispenser), de Luna (dagstructuur) en hulpmiddelen ten behoeve van oogdruppelen

en steunkousen aantrekken. April stond in het teken van de [maand van de zelfredzaamheid](#). We organiseerden informatiemarkten en deelden video's over slimme hulpmiddelen.

Professionele zeggenschap

In 2024 is de Professionele Adviesraad (PAR) Zorggroep Meander gestart. De PAR bestaat uit vertegenwoordigers van de vakgroepen Verzorgenden, Verpleegkundigen en Behandelaren. De PAR adviseert management en directie over onderwerpen die de inhoud van het werk van zorgprofessionals raken. De PAR draagt bij aan het waarborgen van de professionele kwaliteit van zorg en de vakinhoudelijke betrokkenheid van zorgprofessionals in de volle breedte. De raad adviseert management en directie gevraagd en ongevraagd.

Verbeteren melden incidenten

In 2024 is de wijze waarop incidenten gemeld worden aangepast en gekoppeld aan het rapportagesysteem. Hierdoor is het eenvoudiger geworden om incidenten te melden. Gedurende het hele jaar is het aantal meldingen hoger geweest dan in 2023. In totaal werden in 2024 2.820 incidenten gemeld. De meeste incidenten betroffen valincidenten, medicatie-incidenten of agressie. In 2024 zijn 78 situaties gemeld van geweld tussen cliënten. In 2023 was sprake van 47 meldingen van geweld tussen cliënten. De stijging wordt gedeeltelijk verklaard door de toegenomen meldingsbereidheid. Daarnaast is een toename in complexiteit van problematiek te zien. In 2024 zijn acht collega's opgeleid tot Sensorisch Informatieverwerkingstherapeut. Zij helpen teams en naasten bij het contact maken met mensen in een zeer ver gevorderd stadium van dementie. Mensen blijven hierdoor langer comfortabel, zonder dat er gemedicaliseerd hoeft te worden.

Gezonde bedrijfsvoering

Zorggroep Meander heeft 2024 afgesloten met een positief resultaat van € 216.000. Dat is een grote stap voorwaarts na de slechte financiële resultaten in 2023 (€ -1,9 miljoen) en 2022 (€ -1,2 miljoen). Er waren verschillende incidentele tegenvallers die het resultaat negatief hebben beïnvloed, zoals enkele voorzieningen voor o.a. de 45-jaar regeling en jubilea uitkeringen. Als gevolg van leegstand door waterschade is op één van onze locaties fors minder omzet gerealiseerd.

Belangrijke zaken die hebben bijgedragen aan het verbeterde resultaat:

- Forse verbetering van de doelmatigheid in de wijkverpleging, waardoor shared savings afspraken met zorgverzekeraars positief hebben uitgekapt.
- Het kostenniveau voor Personeel niet in loondienst is fors lager dan in voorgaande jaren.
- Binnen de ondersteunende diensten was sprake van minder inzet van de formatie, minder inzet van externen, lagere projectkosten en hogere opbrengsten uit subsidies.
- Door implementatie van het roosterhandboek zijn (licht) lagere personeelskosten zichtbaar door lagere inzet van de formatie.
- Sturen op de kleinste eenheid, waardoor concrete verbeteracties konden worden ingezet op de onderdelen waar dit het meest noodzakelijk was.

Icare & Zorggroep Meander in 2025

Onze missie is en blijft zorg in Nederland beschikbaar en betaalbaar te houden. Het jaar 2025 staat in het teken van verder transformeren. De transformatie raakt alle domeinen: cliënten, medewerkers en de organisatie. Per 1 januari 2025 doen we dat als Icare & Zorggroep Meander, onderdeel van Stichting Icare. Naast het gezamenlijk doorontwikkelen van ons aanbod, harmoniseren en vereenvoudigen we ons beleid, processen en systemen. Zodat we klaar zijn voor de toekomst.

Medewerker op 1

Zorggroep Meander blijft inzetten op het verder verlagen van verzuim en verhogen van het werkplezier van collega's. De transformatie in de zorg vraagt om inzet en wendbaarheid, maar biedt ook kansen en leermomenten voor alle collega's die de transformatie mede vormgeven. Hierin is het van belang om voldoende aandacht te kunnen geven aan medewerkers en hen hierin te begeleiden. We blijven werken aan het verminderen van de administratiedruk. En maken mensen met trainingen en intervisie fysiek en mentaal weerbaar. Met ons leeraanbod bieden we ruimte voor doorontwikkeling en (persoonlijke) groei. Het vooruitstrevend blijven vormgeven van professionele zeggenschap is daarbij ondersteunend. In 2025 worden werkwijzen geharmoniseerd, zowel binnen Icare & Zorggroep Meander als binnen Espria. Binnen Espria bundelen we krachten om het werkgeverschap verder te verbeteren. Dit doen we aan de hand van de vier pijlers: Werkinrichting, Gezondheid, Bevlogenheid en Talentmanagement.

Toekomstbestendige zorg

Onze prioriteit blijft het voorbereiden van de organisatie op een afnemende populatie zorgmedewerkers en het toenemend aantal cliënten (vooral als gevolg van groei aantal ouderen in Nederland). Speerpunten voor 2025:

- Het aanbieden van zorg op basis van het Volledig Pakket Thuis (VPT) in de regio Zorggroep Meander, onder de noemer Meander GewoonThuis;
- Het versterken van relaties met verwijzers in de regio;
- Implementeren van het lange termijn huisvestingsplan om daarmee een beter evenwicht tussen vraag en aanbod in de regio te realiseren;
- Start van een Beeldzorg team en verdere uitbouw van de inzet van zorgtechnologie en hulpmiddelen ter ondersteuning van cliënten en medewerkers;
- Ontwikkeling en implementatie van EigenThuis op de intramurale locaties;
- Ontwikkeling van een visie op herstelgerichte zorg en vertaling naar een toekomstplan voor de GRZ in de regio;
- Verdere inzet van de behandeldienst in de eerste lijn.

Gezonde bedrijfsvoering

In 2025 willen we de positieve resultaatontwikkeling van het afgelopen jaar doorzetten. Onze plannen zijn gericht op het verder verbeteren van de kwaliteit van zorg én het verbeteren van de financiële positie. We werken door aan het vereenvoudigen en harmoniseren van onze interne processen en systemen, zowel binnen Icare & Zorggroep Meander als binnen Espria. Zodat we vanuit een toekomstbestendige basis kunnen doorontwikkelen en vernieuwen.

6.2 Espria Ledenvereniging

De Ledenvereniging zet zich in voor mensen thuis op het gebied van zorgen voor zichzelf en zorgen voor elkaar. Van de Espria Ledenvereniging zijn meer dan 300.000 huishoudens lid. Zij is daarmee de grootste ledenvereniging in Nederland op het gebied van welzijn, zorg en hulp. Leden zijn tussen de 18 en 100+ jaar oud, waardoor de vereniging contact kan hebben voordat de formele zorg in beeld komt.

Na een aantal jaren van ledenverlies stijgt het aantal leden weer. Dit heeft te maken met collectieven die zich aansluiten bij het neutrale label Zorghulp.

De Ledenvereniging is 24/7 bereikbaar voor leden die vragen, advies of een luisterend oor kunnen gebruiken. Jaarlijks doet de vereniging trendonderzoek en landelijk maakt zij zich hard voor de belangen van haar leden. Naast dat het lidmaatschap goed is voor de portemonnee van een huishouden (korting op producten en diensten), investeert de vereniging jaarlijks in maatschappelijke projecten die impact maken in de samenleving.

Espria heeft een lange geschiedenis met de Ledenvereniging. Waar Espria zich met name richt op kwalitatief goede en toegankelijke zorg voor cliënten, richt de Ledenvereniging zich vooral op het ondersteunen van mensen thuis met een hulpvraag. Zij hoeven niet per se in zorg te zijn.

Jaarlijks kijken we vanuit samenwerking waar onze organisaties gezamenlijk het verschil kunnen maken. Uiteraard met eenzelfde doel: zorg en hulp voor de mensen thuis goed organiseren.

De Ledenvereniging kijkt samen met Espria hoe zij kan helpen in het 30% anders organiseren van de zorg. In 2024 werkten we samen aan impact door het Zorghulpplatform van de vereniging in te zetten bij cliënten van Evean. Met dit platform kunnen leden hulpvragen stellen (of beantwoorden) in hun eigen buurt aan buurtgenoten die ook lid zijn. Op dit platform kan de Ledenvereniging zorgprofessionals een bemiddelaarsrol geven: hiermee kunnen zij cliënten helpen de hulpvraag op het platform te zetten. Doel hiervan is om de inzet van wijkverpleging te verlagen door simpele vragen neer te leggen in de eigen buurt.

In 2024 werd daarnaast de testomgeving van de triagetool ontwikkeld. Deze tool zorgt ervoor dat burgers bij een hulpvraag niet automatische uitkomsten bij de zorg in de wijk. Dit project is eind 2024 voor onbepaalde tijd stilgezet door gebrek aan testcapaciteit.

Espria en de Ledenvereniging houden elkaar goed op de hoogte van ontwikkelingen vanuit de eigen organisaties om op deze manier eventuele nieuwe samenwerkingen aan te kunnen gaan. 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 steeds meer gekeken wordt naar de potentie van informele zorg.

6.3 Medisch Servicecentrum Altide (50% participatie)

Medisch servicecentrum Altide B.V. biedt zorg op afstand aan meer dan 200 zorgorganisaties in heel Nederland. Stichting Espria en stichting Sensire zijn (via een participatie onderneming) elk voor 50% eigenaar en aandeelhouder van Altide. Door de inzet van technologie, triage en regionale samenwerking houdt Altide de zorg toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar.

Integratie

In 2024 is Altide gestart met de uitvoering van de meerjarenstrategie 2024-2026. Vanuit deze strategie werkt Altide aan vier ambities: Gezond en ambitieus groeien, Geweldige werkplek, Digitaliseren en data gebruiken en Uitblinken in de uitvoering

Bestuur

Op 19 februari is Anne Cloostermans gestart als directeur-bestuurder bij Altide. Zij vormt samen met Erik Wijnhof de tweekoppige Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen van Altide wordt gevormd door Rian Vreeburg, Peter Bennemeer en John Luijs.

Altide voldoet aan de hoogste kwaliteitseisen op het gebied van kwaliteitsmanagement, informatiebeveiliging en persoonsalarmering. Daarvoor zijn in 2024 de hercertificeringen voor het gehele bedrijf behaald: ISO 9001:2015, NEN7510 en Ketenkeurmerk persoonsalarmering (WDTM).

Zorg op afstand

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 toekomstbestendige zorg.

Voor de zorgorganisaties van Espria voerde Altide in 2024 diverse diensten uit. Hierdoor kan de druk op de zorg worden verlaagd en houdt de zorgprofessional tijd over voor zorg op maat.

- Voor de V&V-organisaties, Icare Jeugdgezondheidszorg en het SSC neemt Altide de telefonische en online bereikbaarheid uit handen. Het betreft hier verpleegkundige triage, zorg en advies op afstand, facilitaire en algemene bereikbaarheid. Ongeveer 65% bestaat uit zorg- en verpleegkundige handelingen. Van de verpleegkundige triage vangt Altide 65% af zonder tussenkomst van de huisarts/specialist ouderengeneeskunde.
- Samen met Espria Ledenvereniging/ Zorghulp biedt Altide een full servicepakket voor persoonsalarmering. Leden ontvangen korting op installatie en apparatuur. Van de alarmen filteren de medewerkers van Altide ongeveer 80% weg, wat betekent dat de wijkverpleegkundige niet naar die cliënt hoeft. Ook verzorgt Altide de woningtoegang.
- De Medido wordt bij zo'n 1.250 cliënten van de V&V-organisaties van Espria ingezet. Wanneer een cliënt de medicatie niet uitneemt, dan krijgen de centralisten van Altide hiervan een melding. Zij bellen de cliënt en helpen verder. Ongeveer 75% van de alarmmeldingen handelt Altide rechtstreeks af zonder

tussenkoms van een zorgorganisatie. Dit bespaart binnen Espria jaarlijks veel inzet van wijkzorg.

- Voor Icare V&V, Zorggroep Meander en Evean voerde Altide de dubbele medicatiecontrole uit, zowel enkelvoudig als complexe medicatiecontroles. Dankzij de inzet van Altide kan die check gemakkelijk, veilig, betrouwbaar en 24/7 worden gerealiseerd, volgens de landelijk vastgestelde richtlijnen.
- Leefpatroonmonitoring via Altide wordt meer en meer ingezet: enkele tientallen cliënten van Icare V&V maken hier gebruik van.

Zorgtechnologie

Altide ondersteunde in 2024 de zorgorganisaties van Espria bij een optimale inzet van innovaties en met projectbegeleiding voor versnelling van zorginnovaties. De Servicedesk Zorgtechnologie van Altide werd hierbij ingezet, met name voor Icare V&V. De servicedesk heeft vier functies: advies over de zorg- of hulpvraag, intake, aanvragen voor technologische hulpmiddelen én instructie aan de cliënt, mantelzorger en zorgprofessional.

Triagetool Espria

Binnen de doelstelling '30% anders' van Espria ligt de focus op de verbinding tussen formele en informele zorg. Een van de vier initiatieven hiervoor is de triagetool, een Espria-breed initiatief. Altide en Espria Ledenvereniging gaan met de triagetool werken. Als de vraag door het netwerk van de cliënt, zorgtechnologie of welzijn beantwoord kan worden, wordt deze daarnaar doorgezet of doorverwezen: de juiste hulpvraag op de juiste plek. Begin van het jaar is de tool getest waarna die breed wordt aangeboden binnen de ledenvereniging en de VVT-organisaties van Espria.

Acute zorg en thuismonitoring

Binnen tien regionale samenwerkingsverbanden en twee zorgcoördinatiecentra is Altide betrokken bij de centrale triage van acute zorg, onder andere in de regio IJsselland en de Noordoostpolder. In de Achterhoek ging in september een nieuwe

toepassing voor de avond-, nacht- en weekendzorg live. Altide heeft hierin de regisseursrol. Ook is Altide betrokken bij de triage en coördinatie van beschikbare bedden voor eerstelijns verblijf en crisisbedden, onder andere in de Zaanstreek, Groot-Amsterdam en Drenthe.

Thuismonitoring werd in samenwerking met ziekenhuizen en artsen in toenemende mate ingezet voor diverse zorgpaden, zoals COPD, hartfalen, oncologie en neurologie. Dat gebeurt nu voor 9 ziekenhuizen. Begin februari is Altide gestart met de monitoring voor IBD-patiënten van het Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA).

Bezoek ministers

In maart brachten de toenmalige ministers Conny Helder en Pia Dijkstra een bezoek aan het Zorgcoördinatiecentrum IJsselland in Zwolle, waarbinnen Altide participeert. Dit werkbezoek ontstond naar aanleiding van het Implementatieplan Zorgcoördinatie dat zij eerder presenteerden aan de Tweede Kamer. Een verpleegkundige van Altide liet tijdens het bezoek zien hoe de zorgcoördinatie in de regio verloopt.

De huidige minister van VWS, Fleur Agema, bracht in oktober een bezoek aan Altide in Beilen. Ze zag hoe zorg op afstand in de praktijk werkt. Ook heeft de minister meegeluisterd en -gekeken met de zorgprofessionals in het medisch servicecentrum. Thuismonitoring en samenwerking in de regio waren de uitgangspunten voor het werkbezoek.

6.4 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond in 2024 uit Ria Stegehuis (voorzitter), Arthur Notermans (bestuurder tot 1 september 2024) en Grietje van Buiten. In verband met het vertrek van Arthur Notermans is René Collé per 12 augustus 2024 op interimbasis benoemd tot bestuurder (CFO). Per 1 februari 2025 is Roos Leber toegetreden tot de Raad van Bestuur als CFO. René Collé is per die datum teruggetreden.

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.

Als 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.

6.4.1 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:	Lid Raad van Toezicht Coöperatie Thuis & Veilig

Arthur (A.N.) Notermans (1962)

Functie:	Lid Raad van Bestuur (tot 1 september)
Benoemd:	1 november 2015
Afgetreden	1 september 2024
Relevante nevenfuncties:	• Voorzitter Raad van Toezicht Basalt • Lid Raad van Commissarissen Landzijde (tot 1 mei) • Lid Bestuur De Nederlandse GGZ (tot 1 september)

René (R.) Collé (1959)

Functie:	Lid Raad van Bestuur ad interim (vanaf 12 augustus)
Benoemd:	12 augustus 2024
Relevante nevenfuncties:	• Lid Raad van Toezicht Stichting Mediahuis Pensioenfonds (Mhpf) • Lid Raad van Commissarissen TT Club Mutual Insurance NV

6.5 Cliënten medezeggenschap (centrale cliëntenraad: CCR)

Inleiding

Het jaar 2024 stond in het teken van voorbereidingen op veranderingen, zowel intern (fusie Icare met Zorggroep Meander) als extern: de implementatie van IZA brengt steeds meer regionale samenwerkingsverbanden tot stand.

Intern was er verdriet om het overlijden van de vicevoorzitter van de CCR, de heer Andries Verburgt (die per 01-12-2023 was afgetreden). Inmiddels is het dagelijks bestuur weer op volle sterkte met Martje van der Heide als vicevoorzitter. Medio 2024 is Henk Oortmann afgetreden als lid van de CR De Trans en daarmee van de CCR Espria. Jan Scharloo is per december 2024 afgetreden als lid van de CR Icare en daarmee van de CCR Espria.

De CCR vindt 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.

Organisatie cliëntenmedezeggenschap

De medezeggenschapsstructuur voor cliënten is binnen Espria op drie niveaus 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. De CCR kent een onafhankelijk voorzitter.

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 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 cliënt raakt. Gesprekspartner vanuit de RvB is Grietje van Buiten.

Samenstelling CCR per 31 december 2024

Naam	Functie	Vertegenwoordiging
Wolter Brands	voorzitter	Onafhankelijk
Martje van der Heide	vice-voorzitter	Icare
Regina van Criekinge	lid	Evean
Nel Koppers	lid	Evean
Hillie Pals	lid	Zorggroep Meander
Wim Pathuis	lid	Zorggroep Meander
Henk Suelmann	lid	De Trans
Arnoud de Wit	lid	GGZ Drenthe

Icare JGZ en TBG hebben (nog) geen CR en zijn niet vertegenwoordigd in de CCR

De focus van de CCR in 2024

In 2024 zijn onder meer de volgende thema's geagendeerd voor het overleg met de RvB:

- Zorgtechnologie-/innovatie
- Samen gaan voor resultaat
- Vastgoed
- Verbeterplan De Trans
- Structuurwijziging ondersteunende diensten
- Herstelgerichte zorg in de regio
- De Buurt als ecosysteem
- Overzicht IGJ-meldingen 2024
- Uitfasen textiel Korenmaat
- Voortgang evaluatie eten en drinken
- Voor elkaar in de wijk
- Jaarplan/kaderbrief 2025

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.
- De CCR heeft als raad negen keer intern vergaderd.

Uitgebrachte adviezen en instemming

- Advies begroting en jaarplan Espria 2023
- Advies jaarrekening Espria 2023
- Advies benoeming 3e bestuurder Espria
- Advies profiel en benoeming commissaris (op voordracht CCR)
- Advies profiel (interim) CFO
- Advies lid RvC
- Advies begroting en jaarplan Espria 2025
- Instemming uitbesteden persoonsgebonden was

6.6 Medewerkers medezeggenschap (Centrale ondernemingsraad: COR)

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.

Samenstelling COR

De COR bestond eind 2024 uit 15 leden. Ieder bedrijfsonderdeel kan twee leden afvaardigen

OR- en die in de COR zijn vertegenwoordigd	OR De Trans
	OR Evean
	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. De COR kan de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren.

Terugblik COR 2024

Strategie

Na enkele jaren van tegenvallende financiële resultaten was het zaak dit tij met elkaar te keren richting een (weer) duurzaam gezonde bedrijfsvoering. De COR heeft hierover onder andere in zijn commissie strategie en financiën mogen meedenken met de Raad van Bestuur. Daarnaast was er aandacht voor de pijlers medewerker op één en het samen met andere partijen voorsorteren op anders zorg verlenen, zodat we met minder mensen zorg kunnen blijven bieden waar dat nodig is.

Medezeggenschap doen we steeds meer samen

Bij het meedenken over allerlei zaken vindt de COR het vooral van belang dat niet alleen de COR en betrokken ondernemingsraden mogen meedenken, maar dat ook (aan een afvaardiging van) groepen medewerkers wordt gevraagd om mee te denken over een onderwerp dat hen aangaat. Steeds vaker lukt het om dit samen georganiseerd te krijgen. Soms hebben we echter ook te maken met tijdsdruk en met het feit dat we met elkaar nog moeten wennen aan die zogenaamde medewerkersparticipatie. Communicatie met medewerkers over een onderwerp blijft ook altijd een beetje een zoektocht: wanneer doe je dat, hoe doe je dat, hoe bereik je (de juiste) mensen via welke kanalen, etc.

Betekenisvolle medezeggenschap

De COR maakt ook een punt van betekenisvolle medezeggenschap. Om echt inhoudelijk mee te kunnen denken zoekt de COR in de samenwerking met de Raad van Bestuur naar goede vormen om vroegtijdig betrokken te worden en te blijven en om zo nodig ook de kennis uit de ondernemingsraden te gebruiken bij de besluitvorming. Zo groeien we samen door naar een medezeggenschap met minder eilandjes en meer Espria-samen-gevoel.

Vol vertrouwen zetten we deze lijn graag door in 2025.

Uitgebrachte adviezen en instemmingen

Uitgebrachte adviezen

- Twee leden RvC (profiel en aanstelling);
- Fusie Icare en Zorggroep Meander en aansluitend het inrichtingsplan;
- Profiel en benoeming van een financieel directeur Espria (CFO) – eerst een interim en daarna definitieve invulling;
- Samen gaan voor resultaat – ondersteunende diensten Espria

Uitgebrachte instemmingen

- Inzet tweede Arbodienst;
- Leasebeleid;
- Regeling dienstauto's;
- Harmonisatie reiskostenregeling;
- Ziekteverzuimbeleid
- Opnamefunctie MS Teams
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Initiatiefvoorstel

De COR heeft een initiatiefvoorstel gedaan m.b.t. omgaan met geheimhouding. Dit voorstel is overgenomen door de Raad van Bestuur

6.7 Medewerkersparticipatie: Verpleegkundigen Advies Raad

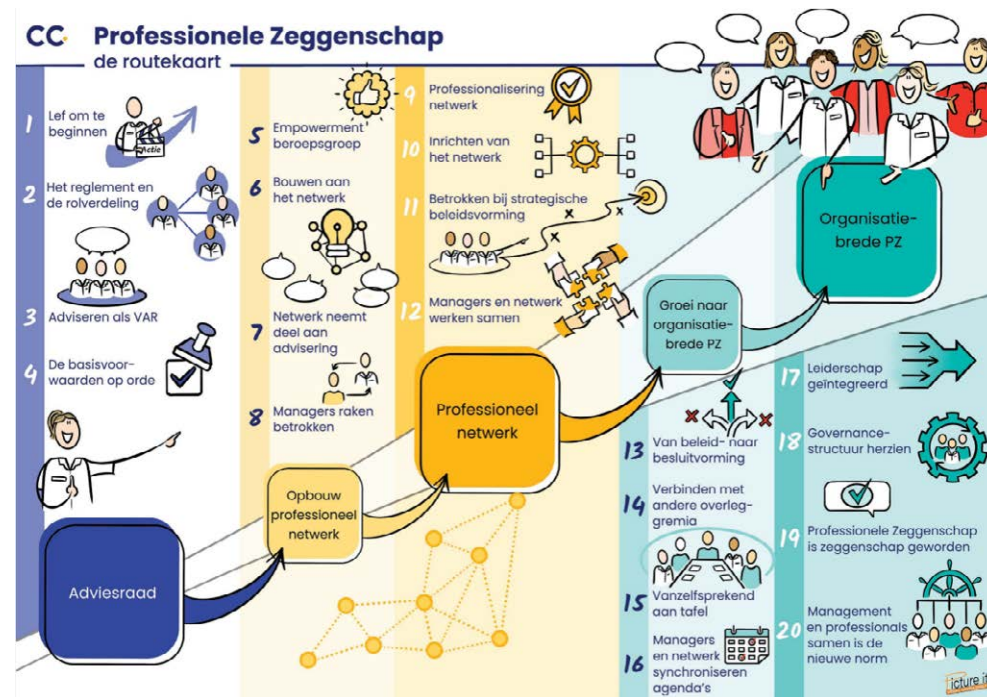
In 2024 heeft de VAR het gesprek geopend met de RvB en de directeuren zorg over de doorontwikkeling van professionele zeggenschap binnen Espria en haar zorgorganisaties. We zijn trots op de voortrekkersrol die de VAR hierin inneemt en de stappen die we hierin met elkaar hebben gezet in 2024.

De doorontwikkeling van professionele zeggenschap gaat over het continu verbeteren en versterken van de autonomie en verantwoordelijkheid van professionals in hun werk. Door de professionele zeggenschap te versterken en te waarborgen, kan Espria bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit van zorg en de werkomstandigheden van de medewerkers. Om deze doorontwikkeling op te kunnen bouwen, heeft de VAR, samen met RvB en directeuren zorg, een visie op professionele zeggenschap opgesteld, die in 2025 verder zal worden besproken in de organisatie.

De visie van Espria op professionele zeggenschap vraagt van de zorgorganisaties een breed gedragen aanpak. Espria heeft gekozen om te investeren in de ontwikkeling van professionele zeggenschap als strategisch speerpunt. Om te zorgen dat een doorontwikkeling plaatsvindt heeft de VAR, in overleg met de RvB en de directeuren van de zorgorganisaties, uitgangspunten opgesteld,

De opbouw van professionele zeggenschap vraagt iets van Espria, haar (zorg) organisaties en medewerkers. De VAR is in 2024 bezig geweest met het in kaart brengen van deze lijnen en het zorgen voor sterke verbindingen naar de zeggenschap in de zorgorganisaties. Dit alles krijgt een vervolg in 2025.

De VAR bestaat op moment van schrijven uit Saskia Mensink (GGZ Drenthe), Mandy Benjamins (GGZ Drenthe), Martin Kwaks (Evean), Femke de Jong (Evean), Ina Harders (Zorggroep Meander) en Anet Boersma (Icare).



6.8 Raad van Commissarissen

6.8.1 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 2024 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.

6.8.2 Terugblik op 2024

De Raad heeft in het verslagjaar zevenmaal 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. De Raad van Commissarissen werkt met aandachtscommissariaten, waarbij elke commissaris een relatie met één zorgorganisatie onderhoudt en daarbij ook

werkbezoeken brengt. 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 eveneens (digitaal) deelgenomen aan overlegvergaderingen met de Centrale Cliëntenraad en de Centrale Ondernemingsraad. 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 2024 (bestuurs-)besluiten goedgekeurd ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Treasury jaarplan en statuut Espria 2024
- Voorgenomen richting organisatiestructuur
- Samenvoeging van Icare en Zorggroep Meander
- Verstrekken 2e interne lening aan De Trans
- Overnemen aandelen Zaans Medisch Centrum in Recura door Eevan
- Opheffen Recura B.V.
- Lidmaatschap Coöperatieve Zorgplatform U.A. Zorgproducten
- Geconsolideerde jaarrekening en jaarverslag Espria 2023 met bijbehorende onderliggende jaarrekeningen
- Ontbinding Stichting thuiszorg Service Espria
- Voorgenomen besluit tot vaststelling van het inrichtingsplan ondersteunende diensten Espria
- Fusie Icare & Zorggroep Meander
- Benoeming M. Tasche tot lid van de Raad van Commissarissen per 1 juli 2024 (voordracht COR)
- Benoeming R. Collé tot lid Raad van Bestuur Espria (CFO) a.i. per 12 augustus 2024
- Vervreemding Felixoord
- Controleplan Espria 2024

- Overdracht wijkteams Muntendam, Vlagtwedde en Sellingen van Zorggroep Meander aan TSN
- Inrichtingsplan ondersteunende diensten
- Benoeming R. Leber tot lid Raad van Bestuur Espria (CFO) per 1 februari 2025
- Geconsolideerde begroting Espria 2025
- Jaarplan Espria 2025
- Klasse-indeling WNT-functies 2025
- Bezoldiging RvC

Naast reguliere agendapunten en bovengenoemde besluitvormingspunten hebben in 2024 de volgende punten aanvullende aandacht gehad:

- Resultaten, scenario's en veranderopgaaf De Trans
- Toekomstbestendige zorg
- Voortgang 'Samen gaan voor resultaat'
- Geconsolideerde management en financiële 4M rapportages
- Vastgoedstrategie
- Afscheid commissarissen Berden en Van Engelen (afgetreden per 1 juli 2024)
- Procedure samenstelling RvC
- Accountantsverslag KPMG 2023
- Kwaliteit van Zorg
- IGJ-casuïstiek
- Toekomst Espria
- Bestuurlijke inrichting Espria
- Herstelgerichte zorg Drenthe
- (Jaarplan) Ledenvereniging
- Managementletter 2025
- Eerste fase Bijzonder Beheer BNG

6.8.3 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 2024 relevant geweest.

- Ontslag (op eigen verzoek) Arthur Notermans per 1 september 2024.
- Benoeming René Collé tot lid Raad van Bestuur Espria op interimbasis per 12 augustus 2024.
- Benoeming Roos Leber tot lid Raad van Bestuur Espria per 1 februari 2025. Dit betreft de eerste termijn die loopt tot 1 februari 2029.
- Klasse-indeling WNT Espria en zorgorganisaties 2025.

In 2024 heeft de juiste toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) aandacht van de Raad van Commissarissen gehad.

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 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 2024.

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.

6.8.4 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 en medewerker. De commissie heeft in 2024 vier keer vergaderd. Daarnaast is de commissie op informele basis zowel schriftelijk als mondeling geïnformeerd over de voortgang. Naast de periodieke rapportages op de thema's medewerker en zorg en voortgang op calamiteiten-onderzoek, zijn de volgende onderwerpen besproken en/of voorbereid ter bespreking in de reguliere RvC vergadering:

- Voor elkaar in de wijk
- Fraudecasus
- Uitkomsten kwaliteitsindicatoren
- Terugkoppeling toezicht- en toetsingsbezoeken IGJ (w.o. thema inzet eHealth door zorgaanbieders, audit NEN 7510 en inzet domotica/technologie in de nachtzorg)
- Toekomstscenario's De Trans
- Passende zorg dienstenportfolio Zorggroep Meander.

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 2024 heeft de auditcommissie zeven keer vergaderd. In twee vergaderingen was de externe accountant aanwezig voor respectievelijk een toelichting op de jaarrekening 2023 en de managementletter 2025. Naast de periodieke rapportages zijn door de commissie onder andere de volgende onderwerpen besproken en/of voorbereid voor bespreking in de reguliere RvC vergadering:

- Financiering HIC
- Audit charter en jaarplan 2024
- Accounting Manual
- Treasury jaarplan en statuut 2024
- Frauderisicobeleid, -analyse en -casussen
- Samen gaan voor resultaat
- Update subsidies
- Overdracht Felixoord
- Analyse en advies wijkverpleging 2024 Zorggroep Meander
- Voortgang De Trans
- Jaarrekening 2023
- Afwikkeling WNT
- Voortgang fusie Icare en Zorggroep Meander
- Controleplan
- Productiecontroles 2024
- Beïnvloeding NZa toekomstige exploitatie
- ZZP-dossier
- Verkoop vastgoed
- Conceptbegroting 2025

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 2024 de procedures over de benoemingen van René Collé (interim) en Roos Leber in de Raad van Bestuur en Marjolein Tasche in de Raad van Commissarissen uitgevoerd. 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 ook de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen voor. Verder doet zij voorstellen aan de Raad van Commissarissen over de klasse-indeling WNT en het te voeren bezoldigingsbeleid voor bestuur en toezicht.

6.8.5 Honorering Raad van Commissarissen

De honorering van de Raad van Commissarissen voldeed in 2024 aan de regels van de WNT. De honorering is vastgesteld op € 23.300 op jaarbasis voor een lid en € 34.950 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 2024 wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening 2024.

6.8.6 Samenstelling Raad van Commissarissen (situatie per 31 december 2024)

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2024 uit de volgende personen, met opgaaf van hoofdfunctie en (relevante) nevenfuncties:

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

Functie	Lid van de RvC
Commissie	Audit commissie (lid)
Hoofdfunctie	Nvt
Nevenfuncties	• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Koninklijke Kentalis • Lid bestuur stichting Guyot • Lid Raad van Toezicht Altrecht • Lid Raad van Commissarissen Fivoor • 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.A.M. Kremer (1959)

Functie	Lid van de RvC (op voordracht van de CCR Espria)
Commissie	Commissie kwaliteit (voorzitter)
Hoofdfunctie	• Hoogleraar Zorg & Samenleving, Radboudumc • Speciaal gezant passende zorg, VWS
Nevenfuncties	• Voorzitter Raad van Toezicht OLVG (tot 1 november 2024) • Secretaris Raad van Commissarissen Ksyos • Adviseur Strategy&
Eerste benoeming	1 september 2023
Einde benoemingstermijn	1 september 2027
Herbenoembaar	Ja
Aanwezig bij	6 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	7 van 7 vergaderingen

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

Functie	Vicevoorzitter van de RvC
Commissie	Remuneratiecommissie (voorzitter)
Hoofdfunctie	Directeur Publieke Sector Microsoft
Nevenfuncties	Voorzitter Raad van Toezicht Kunstmuseum Den Haag en Escher in het Paleis
Eerste benoeming	1 september 2017
Einde benoemingstermijn	1 september 2025
Herbenoembaar	Nee
Aanwezig bij	6 van 7 vergaderingen

De heer H. Snapper (1973)

Functie	Lid van de RvC
Commissie	Audit commissie (voorzitter)
Hoofdfunctie	Voorzitter Raad van Bestuur Martini ziekenhuis
Nevenfuncties	• Lid Raad van Commissarissen Investeringsfonds Groningen • Lid investment committee Noaber Ventures
Eerste benoeming	7 februari 2024
Einde benoemingstermijn	7 februari 2028
Herbenoembaar	Ja
Aanwezig bij	6 van 7 vergaderingen

De heer A. Rouvoet (1962)

Functie	Voorzitter van de RvC
Commissie	Remuneratiecommissie (lid)
Hoofdfunctie	Voorzitter GGD GHOR Nederland
Nevenfuncties	• Lid Adviesraad Augeo Foundation • Lid Wetenschappelijke Adviesraad Nationale Politie
Eerste benoeming	8 april 2020
Einde benoemingstermijn	8 april 2028
Herbenoembaar	Nee
Aanwezig bij	6 van 7 vergaderingen

Mevrouw M. Tasche (1959)

Functie	Lid van de RvC (op voordracht van de COR Espria)
Commissie	Commissie kwaliteit (lid)
Hoofdfunctie	Voorzitter Landelijke Huisartsen Vereniging
Nevenfuncties	• Lid Raad van Toezicht Laurens Ouderenzorg • Lid Raad van Toezicht RMcDonald Kinderfonds • Lid commissie doelmatigheidsonderzoek Zon-Mw
Eerste benoeming	1 juli 2024
Einde benoemingstermijn	1 juli 2028
Herbenoembaar	Ja
Aanwezig bij	3 van 4 vergaderingen

6.8.7 Dankwoord vanuit RvC

Het jaar 2024 stond in het teken van het financieel herstel van Espria en tegelijkertijd de onverminderde inzet op de transitie in de zorg. Wat is er hard gewerkt aan de verbetering van vele processen en wat een geweldige inzet is getoond in het afgelopen jaar om de zorg aan zovele kwetsbare mensen op een hoog niveau te houden!

De Raad van Commissarissen is in 2024 nauw betrokken geweest bij meerdere grote dossiers, waaronder die van het herstel van De Trans, het programma Samen gaan voor resultaat, de implementatie van de fusie van Zorggroep Meander en Icare en de programma's van '30% anders' (transitie naar toekomstbestendige zorg) en 'werkplezier werkt' (de medewerker op één). Wij zijn zeer dankbaar voor de immense inzet en toewijding van alle medewerkers en vrijwilligers binnen de gehele Espria-organisatie. Samen blijven we bouwen aan toegankelijke en duurzame zorg voor iedereen.

Raad van Commissarissen, 30 mei 2025

7

concern profiel en governance



Algemene gegevens >

Kerngegevens >

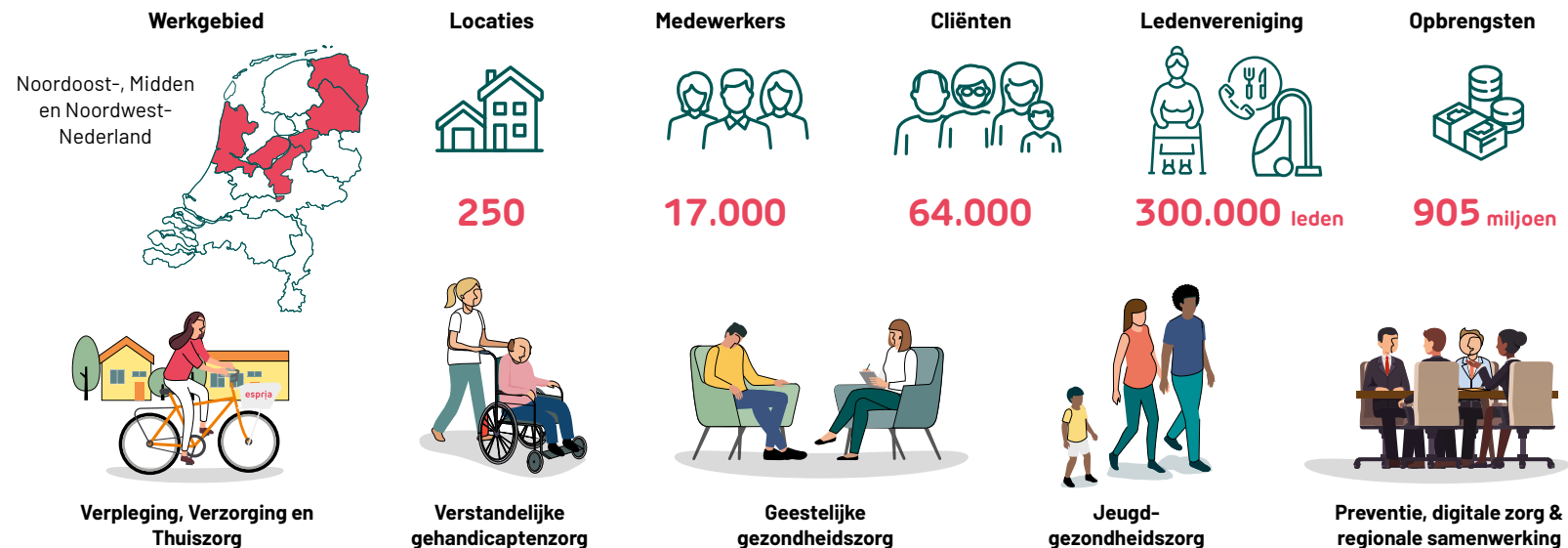
Governance >

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 jeugdgezondheidszorg

Altide Medisch servicecentrum

icare thuiszorg

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.

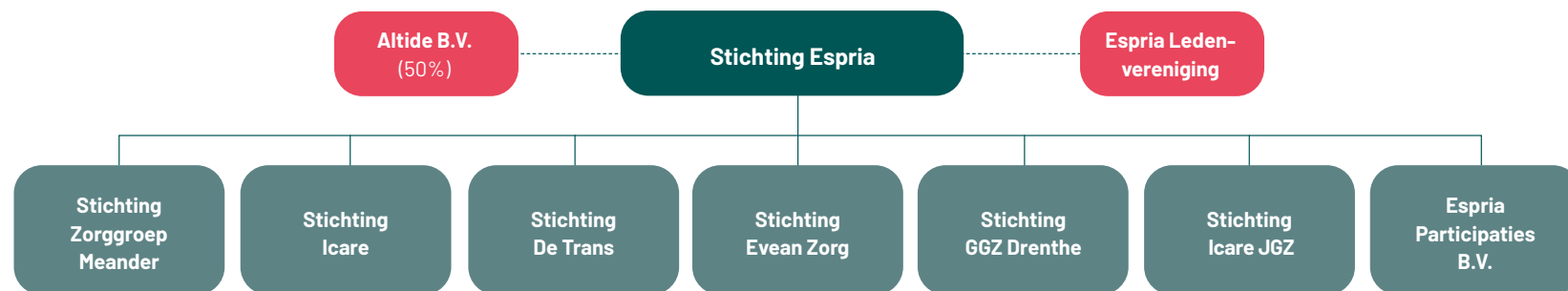
7.3.3 Directies

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 (per 31 december 2024)



7.3.6 Situatie (per 31 december 2024)

Espria streeft naar een transparante en eenvoudige juridische structuur van het concern, met bij voorkeur zo weinig mogelijk rechtspersonen.

In 2024 is de fusie tussen Icare & Zorggroep Meander voorbereid. Vanaf 1 januari 2025 maakt Stichting Zorggroep Meander onderdeel uit van Stichting Icare en gaan beide organisaties verder onder de naam Icare & Zorggroep Meander.

In 2024 zijn de Stichting Thuiszorg Service Espria en Recura B.V. 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 Governance code Zorg.

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

Binnen Espria wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van bestuurlijke zetels in termen van diversiteit. Op 31 december 2024 bestond 67% van de Raad van Bestuur, 33% van de directieleden en 43% van de Raad van Commissarissen 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.

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 2024 van Espria.



espria.nl



espria



zorggroep
meander

