



BESTUURSVERSLAG 2022

Zonnehuisgroep Amstelland



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Algemene informatie	3
1.1 Missie, visie en waarden	3
1.2 Kernactiviteiten/geografische gebieden	4
1.3 Juridische structuur	6
1.4 Organisatiestructuur en organogram	8
1.5 Personele bezetting 2022	10
1.6 Verantwoording en Terugblik	13
Hoofdstuk 2. Financiële ontwikkelingen	15
2.1 Algemeen	15
2.2 Ontwikkeling van de zorgexploitatie	16
2.3 Resultaat toegekend aan de zorgexploitatie	18
Hoofdstuk 3. Risico's en risicobeheersing	21
3.1 Compliance en bedrijfsvoering	21
3.2 Voornaamste risico's en onzekerheden	22
Hoofdstuk 4. Toekomstverwachtingen	24
Hoofdstuk 5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	25
5.1 Duurzame inzetbaarheid personeel	25
5.2 Medezeggenschapsstructuur	28
5.3 Kwaliteitsindicatoren	30
5.4 Onderzoekscommissie	31
5.5 Duurzaamheid	31
Hoofdstuk 6. Informatievoorziening en beveiliging en beheersing kwaliteit en processen	33
6.1 Gegevensbescherming	33
6.2 Interne beheersing van processen en procedures	34
6.3 Beveiliging van patiënt- en cliëntgegevens en bedreigingen daarvan	34
Jaarverslag Raad van Toezicht 2022 Zonnehuisgroep Amstelland, zie separaat verslag	34



Hoofdstuk 1. Algemene informatie

1.1 Missie, visie en waarden

Zonnehuisgroep Amstelland werkt actief en persoonsgericht aan zorg- en welzijnsactiviteiten die gericht zijn op de kwaliteit van bestaan van onze bewoners en cliënten. Ondersteuning die meer regie laat bij de cliënt en die in dialoog is ingevuld. Centraal staat het aansluiten op het leven van de persoon, de eigen leefwijze respecteren, doen wat de ander passend vindt, doen wat diegene werkelijk helpt.

Het thema persoonsgericht werken is een belangrijk thema waar we in 2022 intensief mee bezig zijn geweest. Uiteindelijk borgen we de inzichten en resultaten uit dit programma in 2023 o.a. in de ontwikkeling van een storycirkel.

Als ouderenzorginstelling begeleiden wij ouderen zodat zij het leven zoveel mogelijk met eigen regie en op eigen wijze vorm en invulling kunnen geven. Wij bieden zowel laagdrempelige ondersteuning als ingewikkelde zorg en behandeling. Bij mensen thuis, in ons kortdurend verblijf of in een van onze woonzorglocaties voor mensen met dementie en/of een somatische beperking.

De zorgvraag verdubbelt, het aantal zorgmedewerkers halveert. Bij een grotere en steeds complexere zorgvraag is de arbeidsmarkt krap en het verzuim hoog. Ook het aantal mantelzorgers en vrijwilligers vermindert. Hiermee staan de toegankelijkheid, de kwaliteit en de betaalbaarheid van de zorg onder druk. Wij realiseren ons dan ook dagelijks dat het een zeer uitdagende tijd is.

Dat is niet alleen een probleem en verantwoordelijkheid van de ouderenzorg, maar van de hele samenleving.

Het betekent wel dat wij ons de komende jaren steeds weer de vraag moeten stellen wat wel en niet tot onze dienstverlening behoort, waar we zaken effectiever en efficiënter kunnen organiseren en waar we mogelijk meer vrijwilligers en informele zorg kunnen inzetten. We moeten en kunnen de zorg voor ouderen anders organiseren. Uiteraard binnen de betekenisvolle kaders voor kwaliteit van zorg én voor werkplezier.

Goed werkgeverschap en werkplezier, en veel energie steken in leren en ontwikkelen, is waar onze aandacht nog meer naartoe moet. Ruimte geven aan medewerkers en zorgen dat ze gezien en gehoord worden. Wij streven naar een veilige woonomgeving voor onze bewoners én werkomgeving voor onze medewerkers, waarin diversiteit en inclusie belangrijke kernwaarden zijn. Wij onderschrijven onder meer het Senior Pride-initiatief om jezelf te zijn, ook als je oud(er) bent, en de uitgave Senior Pride Nieuws (een gezamenlijke uitgave met Amstelring, Cordaan, Brentano, Sooz, COC Amsterdam en Roze 50+).

Daarnaast ook in control zijn om de toekomst waar te kunnen maken. Prijsstijgingen bemoeilijken het leven van onze medewerkers en zetten tegelijkertijd ons financieel resultaat onder druk. In deze situatie gaat voorlopig geen verandering komen.



Als Zonnehuisgroep Amstelland staan we klaar om de noodzakelijke transformatie te maken. We geloven in het verandervermogen van samenleving en burgers, in de kracht van onze netwerken en vooral ook in de professionaliteit en het innovatief vermogen van onze medewerkers. Daarbij bieden technologie en slimme hulpmiddelen kansen.

Vanzelfsprekend realiseren we ons dat we het niet alleen kunnen. Als organisatie, als teams en als individuele medewerkers hebben we onze stakeholders, andere teams en collega's hard nodig.

Leren van anderen en delen met anderen is de norm. Met "Deel jij met mij?" onderscheiden wij ons met een aansprekende visie voor bewoners en cliënten, hun naasten en hun sociale netwerk, vrijwilligers en medewerkers.

1.2 Kernactiviteiten/geografische gebieden

Algemene identificatiegegevens

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland

Groenelaan 7 te Amstelveen

Postbus 567

1180 AN Amstelveen

Internetpagina: [www.Zonnehuisgroep Amstelland.nl](http://www.ZonnehuisgroepAmstelland.nl)

E-mailadres: info@zhga.nl

Telefoonnummer: 0900-0401441

Identificatienummer Kamer van Koophandel: 34142090

Identificatienummers NZa:

Zorgkantoorregio Amstelland en de Meerlanden: 300-2339

Zorgkantoorregio Amsterdam: 300-2060

Zorgkantoorregio Utrecht: 300-2060

Verpleeghuis Zonnehuis De Luwte. Wimbledonpark 361, 1185 XJ Amstelveen. KvK 34142090.

Vestigingsnr. 000023132965. Kleinschalig wonen voor 48 mensen met dementie en 54 appartementen voor mensen met somatische zorgvraag.

Zonnehuis Theresia. Theresiastraat 312 – 1191 JT Ouderkerk aan de Amstel. KVK 34142090, vestigingsnr. 000023133015. Kleinschalig wonen voor 45 mensen met dementie.

Verpleeghuis het Zonnehuis Amstelveen. Groenelaan 7, 1186 AA Amstelveen. KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023132981. Afdelingswonen voor 72 mensen met dementie, 60 mensen met



somatische zorgvraag. Individueel wonen voor 20 mensen met somatische zorgvraag, 60 plaatsen geriatrie Revalidatie zorg, 10 Eerstelijnsverblijf intensief, 6 palliatieve zorg.

Verpleeghuis Zonnehuis Westwijk. Jasmijnlaan 2, 1187 EL Amstelveen. KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023133007. Kleinschalig wonen voor 91 mensen met dementie.

Verpleeghuis Zonnehuis Bovenkerk. Salamander 2, 1187 BS Amstelveen. KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023132973. Kleinschalig wonen voor 48 mensen met dementie.

Verpleeghuis Zonnehuis Menno Simons. Noordhollandstraat 17A, 1081 AS Amsterdam. KVK 34142090, vestigingsnr. 000023133031. 24 zorgappartementen voor mensen met dementie.

Verpleeghuis Zonnehuis Majella. Bozenhoven 157, 3641 AE Mijdrecht. KVK 34142090, vestigingsnr. 000024103519. Appartementen voor 42 mensen met dementie.

WoonZorgcentrum Zuiderhof. Futenlaan 50, 3645 GE Vinkeveen. KVK 34142090, vestigingsnr. 000025224298. Appartementen voor 45 mensen met somatische zorgvraag.

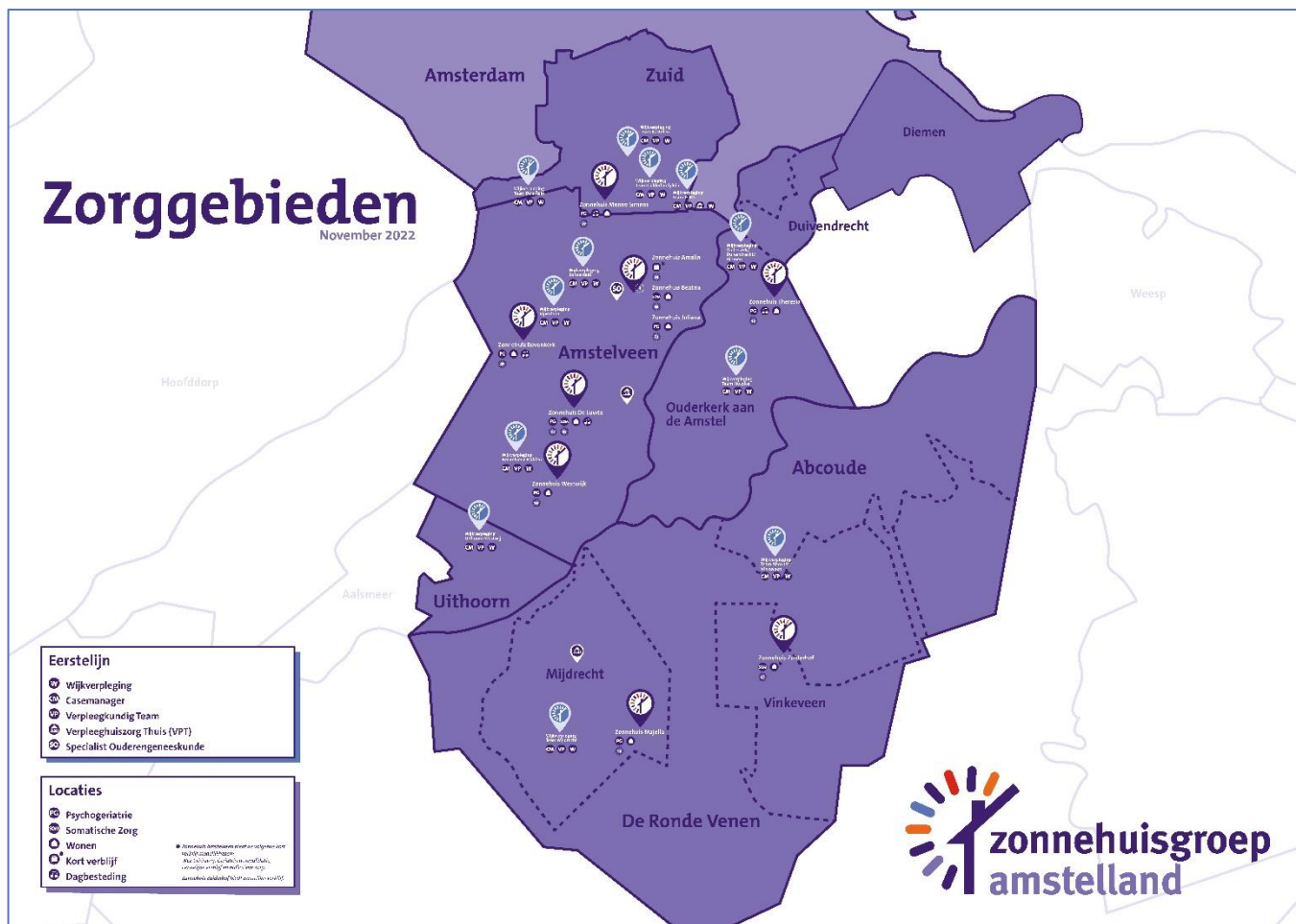
Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg B.V. Groenelaan 7, 1186 AA Amstelveen. KVK 34302479, vestigingsnr. 000017850398.

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is door de Belastingdienst aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). RSIN: 809259709.

Zonnehuisgroep Amstelland levert ouderenzorg op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz), geriatrie revalidatiezorg, verpleging en persoonlijke verzorging en consulten van specialist ouderengeneeskunde op grond van Zorgverzekeringswet (Zvw), dagbesteding, en begeleiding op grond van Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

In Amstelveen, De Ronde Venen, Ouder-Amstel, Abcoude en Uithoorn worden alle vormen van thuiszorg geboden: verpleging, verzorging en ondersteuning, behandeling en begeleiding en verpleeghuiszorg thuis (VPT).

Voor ouderen met fysieke beperkingen of geheugenproblemen bieden Ontmoetingscentrum Menno Simons, Dagbesteding Ouder-Amstel, Ontmoetingscentrum Majella, Dagbesteding Bovenkerk en Dagbesteding De Luwte een ondersteunende omgeving om de dag door te brengen. In Zonnehuis De Luwte is ook een dagbesteding voor jonge mensen met dementie. Er zijn aangepaste activiteiten en deelnemers kunnen begeleid worden door bijvoorbeeld een fysiotherapeut en creatief therapeut. Via een gemeentelijke toewijzing (Wmo), particulier, Persoonsgebonden Budget of overbruggingszorg bij een Wlz-indicatie kunnen ouderen deelnemen aan de dagbesteding. De medewerkers van de dagbesteding bieden ook ondersteuning aan de naasten van deelnemers aan de dagbesteding, zowel individueel als via gespreksgroepen.



1.3 Juridische structuur

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland omvat zowel intramurale als wijkverplegingsactiviteiten. De activiteiten met betrekking tot wijkverpleging zijn ondergebracht in Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV.

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is in het bezit van alle toelatingen volgens de bepalingen uit de Wtza. De statutaire zetel is in Amstelveen gevestigd. De stichting is bestuurder van Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV en bezit 100% van de aandelen. Zonnehuisgroep Amstelland bezit tevens 100% van de aandelen van Zonnehuisgroep Amstelland Restaurant Rembrandt BV.



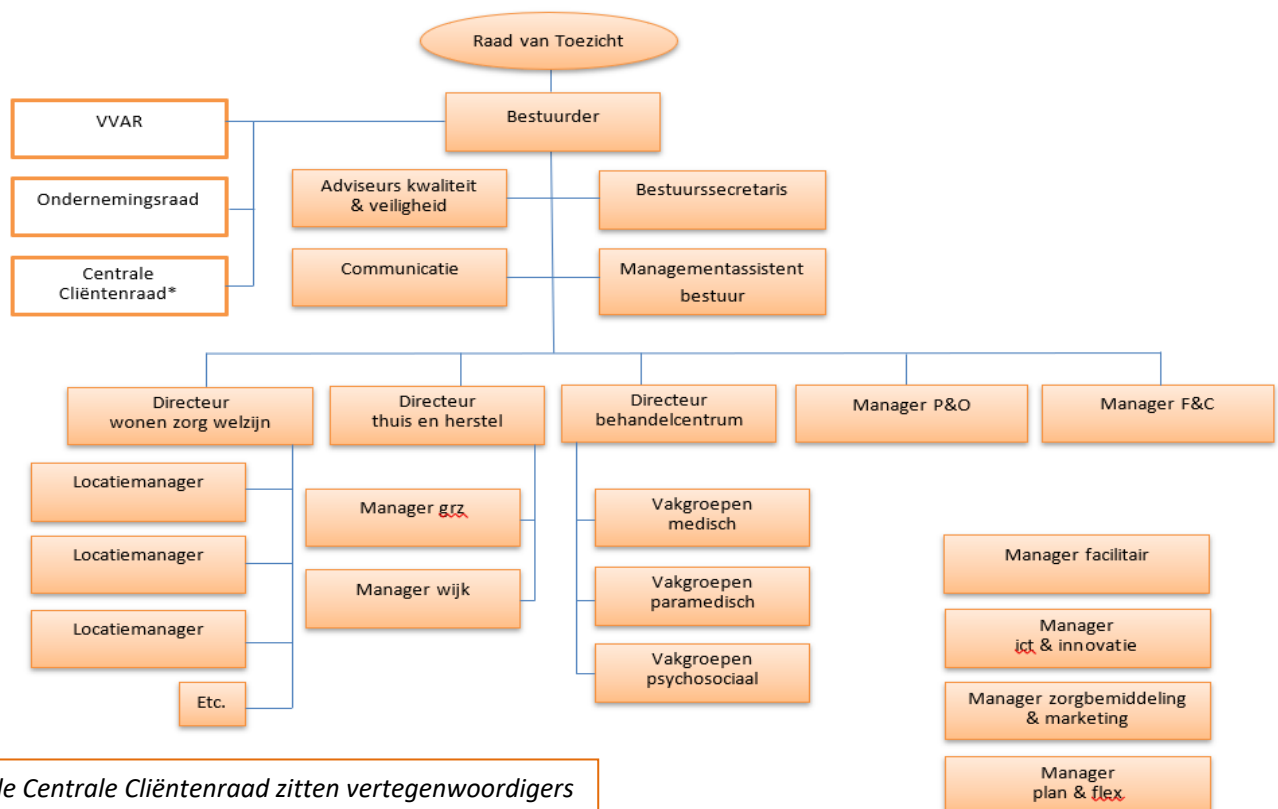
Kerngegevens productie, capaciteit, personeel en opbrengsten		2022	2021
Aantal intramurale cliënten in verslagjaar (incl. GRZ en ELV)		620	610
Maximale intramurale capaciteit in verslagjaar (incl. GRZ en ELV)		638	638
Aantal extramurale cliënten excl. dagactiviteiten op 31 december (Wlz, ZvW en WMO)		911	1.051
Aantal cliënten dagactiviteiten op 31 december (Wlz en WMO)		85	53
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar Wlz		40.592	45.948
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar ZvW Wijkverpleging		106.526	127.510
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar WMO		1.156	2.558
Aantal intramurale dagen zorg excl. behandeling		21.849	33.181
Aantal intramurale dagen zorg incl. behandeling		176.920	163.103
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar		2022	2021
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning		82.919.639	84.333.248
Subsidies (excl. WMO en Jeugdzorg)		2.777.052	835.778
Overige bedrijfsopbrengsten		641.526	498.937
Som der bedrijfsopbrengsten		86.338.217	85.667.963
Doelgroep	Locatie	Max. capaciteit	Max. capaciteit
Kortdurend verblijf	Zonnehuis Amalia	94	94
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis Beatrix	65	65
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis De Luwte somatiek	58	58
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis Zuiderhof	45	45
Afdelingsgericht/PG	Zonnehuis Juliana	72	72
KSW/PG	Zonnehuis De Luwte KSW	48	48
KSW/PG	Zonnehuis Menno Simons	27	27
KSW/PG	Zonnehuis Bovenkerk	48	48



Doelgroep	Locatie	Max. capaciteit	Max. capaciteit
KSW/PG	Zonnehuis Majella	45	45
KSW/PG	Zonnehuis Theresia	45	45
KSW/PG	Zonnehuis Westwijk	91	91
Wonen zorg welzijn	Intramuraal	544	544
Totaal intramurale plaatsen (alle financieringsvormen)		638	638

1.4 Organisatiestructuur en organogram

De organisatiestructuur is opgebouwd uit een eenhoofdige Raad van Bestuur. De bestuurder is voorzitter van het managementteam dat verder bestaat uit een directeur wonen zorg welzijn, directeur thuis en herstel, directeur behandelcentrum, manager Personeel en Organisatie, manager Finance en Control en de bestuurssecretaris.



* In de Centrale Cliëntenraad zitten vertegenwoordigers van de lokale Cliëntenraden.

Deze lokale Cliëntenraden hebben hun overleg met de locatiemanager of de manager wijkverpleging.

In afwachting van de evaluatie van de topstructuur rapporteert de manager facilitair aan de bestuurder, de manager ict & innovatie en de manager zorgbemiddeling & marketing aan de directeur thuis en herstel en de manager plan&flex aan de directeur wonen zorg welzijn.



In de sturing van de organisatie is een aantal documenten cruciaal. Van groot belang zijn de P&C-cyclus, de begroting, de Kaderbrief, het kwaliteitsplan, de kwartaalrapportages en de managementinformatie zoals opgenomen in MUS als onze BI-tool.

Sturing



visie



strategie



zonnewijzer



kwaliteitsplan



tertaalrapportage



dashboard

Naast bovenstaande documenten is er ook een jaarlijkse Zonnewijzer. De Zonnewijzer is een vertaling van de Kaderbrief voor alle medewerkers. Daarin aandacht voor de belangrijkste kengetallen, onze geschiedenis en belangrijke momenten om te delen. In onze Zonnewijzer delen we onze gezamenlijke koers en wat we dat jaar doen om die te realiseren.

Om vooruit te komen gaan wij elkaar herontdekken, gaan wij zien hoeveel sterker jij en ik zijn als we samen optrekken. Wij verwoorden deze visie met een vraag, een uitnodiging:

Deel jij met mij?

Als je elkaar meeneemt, gaan er deuren open – en ogen – en harten.



In 2022 is gestart met het visietraject. De visie is deels parallel ontwikkeld met de strategie en vormt de basis van de strategie van Zonnehuisgroep Amstelland. **Visie: Deel jij met mij?**

Onze visie is de gedeelde stip op de horizon: waar staan we met Zonnehuisgroep Amstelland voor en waar gaan we voor? De visie vormt het langjarig kompas tenzij er aanleiding is om deze eerder bij te stellen.

In een uitgebreid proces van juli 2022 tot februari 2023 is de strategie met veel betrokkenen uit de organisatie samen ontwikkeld. In onder meer strategische werksessies met het strategieteam, verdiepende sessies met medewerkers en vrijwilligers en in de kwartaalbijeenkomsten is naar deze strategie toe gewerkt. De meerjarenstrategie geeft de beweging weer die Zonnehuisgroep Amstelland de komende jaren wil maken en de wijze waarop zij dat wil doen. Daarmee vormt de strategie de verbinding tussen de visie en dat wat mensen in de praktijk van alledag doen.



1.5 Personele bezetting 2022

Dit betreft de personeelsformatie van Zonnehuisgroep Amstelland op 1 januari 2023, niet de gerealiseerde personeelsinzet.

Stand per 1 januari	2023		2022	
	aantal	FTE	aantal	FTE
wonen zorg welzijn	879	558,0	1.019	593,9
Zonnehuis Beatrix	68	44,5	89	54,7
Zonnehuis Juliana	87	65,9	94	64,8
Zonnehuis centraal en facilitair	35	24,8	69	35,5
Zonnehuis Westwijk	142	80,0	161	90,5
Zonnehuis De Luwte somatiek	61	41,6	69	51,9
Zonnehuis De Luwte kleinschalig wonen	47	30,2	66	38,8
Zonnehuis De Luwte centraal en facilitair	54	26,5	66	22,5
Zonnehof Bovenkerk	88	58,2	88	53,2
Zonnehuis Menno Simons	50	27,5	54	26,8
Zonnehuis Theresia	65	40,2	73	39,8
Zonnehuis Majella	65	40,4	71	42,0
Zonnehuis Zuiderhof	50	30,1	52	28,7
Zonnehuis Behandelcentrum	67	48,1	67	44,7
thuis en herstel	257	169,6	244	166,2
Zonnehuis Amalia: kortdurend verblijf	108	76,3	91	69,3
Zonnehuis Wijkverpleging	149	93,3	153	96,9
bestuur en bedrijfsvoering	192	103,9	78	65,7
Ondersteunende diensten	192	103,9	78	65,7
Totaal Zonnehuisgroep Amstelland	1.328	831,5	1.341	825,8
Totaal Zonnehuisgroep excl. wijkverpleging	1.179	738,2	1.188	728,9
waarvan vast	917	633,9	908	630,0
waarvan tijdelijk	411	197,6	433	195,8





In- en uitstroom medewerkers 2022

Uitbetaalde FTE

Uitbetaalde FTE versus Begrote FTE Stichting	2022
Uitbetaalde FTE	781,9
Begrote FTE	770,9
Contracten	751,9

Uitbetaalde FTE versus Begrote FTE Wijkverpleging	2022
Uitbetaalde FTE	102,5
Begrote FTE	120,2
Contracten	98,2

Uitbetaalde FTE versus Begrote FTE Zonnehuisgroep totaal	2022
Uitbetaalde FTE	884,4
Begrote FTE	891,1
Contracten	850,1

Stichting	Realisatie	Begroting	Verschil
Uitbetaalde fte:	781,9	770,9	-11,0
- waarvan onbepaalde tijd	552,9		
- waarvan bepaalde tijd	229,1		
PNIL	45,3	9,6	-35,7
Totaal uitbetaalde fte + PNIL	827,2	780,5	-46,7
Totaal contracten	751,9		

Wijkverpleging	Realisatie	Begroting	Verschil
Uitbetaalde fte:	102,5	120,2	17,7
- waarvan onbepaalde tijd	70,0		
- waarvan bepaalde tijd	32,5		
PNIL	34,8	40,1	5,3
Totaal uitbetaalde fte + PNIL	137,3	160,3	23,0
Totaal contracten	98,2		

Zonnehuisgroep Totaal	Realisatie	Begroting	Verschil
Uitbetaalde fte:	884,4	891,1	13,6
- waarvan onbepaalde tijd	622,9		
- waarvan bepaalde tijd	261,5		
PNIL	80,1	49,7	-30,4
Totaal uitbetaalde fte + PNIL	964,5	940,8	-23,7
Totaal contracten	850,1		



In- en uitstroom

In- en uitstroom Zonnehuisgroep totaal 2022 in aantal medewerkers			
	Instroom	Uitstroom	Resultaat
Medewerkers	306	336	-30
Leerlingen	21	31	-10
Vakantiewerkers			
Stagiaires	147	136	11
PNIL (contract)	139	98	41
Totaal	613	601	12

In- en uitstroom Stichting 2022 in aantal medewerkers			
	Instroom	Uitstroom	Resultaat
Medewerkers	268	297	-29
Leerlingen	16	24	-8
Vakantiewerkers			
Stagiaires	127	117	10
PNIL (contract)	121	82	39
Totaal	532	520	12

In- en uitstroom Wijkverpleging 2022 in aantal medewerkers			
	Instroom	Uitstroom	Resultaat
Medewerkers	38	39	-1
Leerlingen	5	7	-2
Vakantiewerkers			
Stagiaires	21	20	1
PNIL (contract)	18	16	2
Totaal	82	82	0

Reden eind dienstverband

Omschrijving reden einde dienstverband	Aantal 2022	Percentage
010 VOG niet aangeleverd	1	0%
Ander dienstverband	0	0%
Vakantiekraft overeenkomst	2	0%
Bepaalde tijd contract	2	0%
Stage-overeenkomst	124	21%



Omschrijving reden einde dienstverband	Aantal 2022	Percentage
Leerlingen overeenkomst	14	2%
Ontslag op eigen verzoek	214	36%
Ontslag door werkgever	2	0%
Vaststellingsovereenkomst	19	3%
Ziek uit dienst	2	0%
Pensioen/Vut	7	1%
Overleden	2	0%
In proeftijd initiatief werkgever	8	1%
In proeftijd initiatief werknemer	14	2%
Van rechtswege initiatief werknemer	11	2%
Van rechtswege initiatief werkgever	83	14%
Einde PNIL - succesvol	84	14%
Einde PNIL- niet succesvol	12	2%
Eindtotaal	601	100%

In bovenstaande tabellen is weergegeven hoe de instroom zich in 2022 verhoudt tot de uitstroom en wat de uitstroomredenen van medewerkers zijn. Deze laatste tabel is gebaseerd op wat leidinggevenden hebben geregistreerd bij de mutatie en wat is opgehaald tijdens exitgesprekken. Opvallend is dat 36 % op initiatief van de werknemer de organisatie verlaat. In 2021 werd de stijging van uitstroom op eigen verzoek (49,9 %) doorgezet. In 2022 zien we deze weer dalen.

De uitstroom vanuit intramurale locaties is het grootst, maar niet groter dan de uitstroom in 2021. Doordat de instroom kleiner is dan de uitstroom op de intramurale locaties heeft dat een negatief effect op de werkdruk op zowel locaties als ook op de bedrijfsvoering. De verhouding in- en uitstroom is voor de wijkverpleging nagenoeg gelijk.

Daarnaast laten de cijfers zien dat de verhouding tussen begrote Fte's en de uitbetaalde Fte's groter is bij de wijkverpleging dan voor de intramurale locaties. Dit kan een effect hebben op de ervaren werkdruk en op de bedrijfsvoering.

1.6 Verantwoording en Terugblik

In de eerste helft van 2022 hebben we geleidelijk de corona periode - die ook onze organisatie veel leed heeft bezorgd - kunnen afsluiten.

Tegelijkertijd werden we geconfronteerd met grote uitdagingen. Uitdagingen die we alleen samen met onze partners kunnen aangaan. We zijn trots op onze samenwerkingen in regionaal verband en



sluiten ook inhoudelijk nadrukkelijk aan bij de zowel in Amsterdam¹, Amstelland Meerlanden² en Utrecht³ gekozen uitgangspunten en richtingen.

Sinds 2022 gebruiken wij een nieuw logo. Ons logo staat voor wie wij zijn, wat ons bindt en wat wij bieden. Het beeldmerk met de zon, het (t)huis en de wijzerplaat als symbool voor de kwetsbare levensfase van onze cliënten en bewoners; ons Zonnehuisje dat beschutting geeft en tegelijkertijd open is.



Jaarlijks nodigt Zonnehuisgroep Amstelland op haar jubileumdag een expert uit om vanuit zijn of haar vakgebied inzichten en inspiratie met ons te delen over de ouderenzorg. In 2022 was Minchenu Maduro uitgenodigd, een pedagoog die onder meer werkt met professionals uit het onderwijs en van justitie en met (ex)gedetineerden. Haar lezing 'Ik ben, omdat wij zijn #Ubuntu' heeft ons geïnspireerd. Na deze lezing werden de Zonnehuis Penningen uitgereikt. Een penning die uitgereikt wordt aan mensen uit de regio die zich belangeloos inzetten voor kwetsbare ouderen.

In 2022 werd zowel in het voorjaar als in het najaar de themakrant 'Zon aan huis' uitgebracht. In deze krant gaan bewoners, vrijwilligers, naasten en collega's in gesprek over wat hen bezig houdt rondom een bepaald thema. De voorjaarskrant had als thema 'Entertainment vroeger en nu', de najaarskrant het thema 'De toekomst'.

De Zonnehuis Parade in juni 2022, een evenement van twee dagen om elkaar te ontmoeten, te leren en elkaar te inspireren was een groot succes. Het evenement werd afgesloten met een personeelsfeest.

In 2022 heeft de wijkverpleging het Team Digitale zorg ingericht. Het Team Digitale zorg voorziet meer dan 60 cliënten van beeldzorg én helpt collega's bij het inzetten van technologie.



Verpleeghuiszorg thuis heeft zich in 2022 sterk ontwikkeld en uitgebreid met een opzet van begeleidingsteam en vrijwilligers. Inmiddels bieden we al meer dan 50 cliënten verpleeghuiszorg thuis.

¹ [Samenwerken aan een toekomstbestendige ouderenzorg in Amsterdam | sigra](#)

² [Regiovisie Amstelland en de Meerlanden- Positief Gezond oud worden is voor iedereen anders-sept22.pdf \(sigra.nl\)](#)

³ [Toekomstvisie \(toekomstbestendigeouderenzorgutrecht.nl\)](#)



In 2022 hebben we als organisatie hard gewerkt aan onze visie Deel jij met mij? Collega's en vrijwilligers, bewoners en cliënten, naasten en vele anderen werkten mee aan onze visie. We hebben met elkaar gezocht naar ons gezamenlijk verlangen - waar willen we heen? - en dit vastgelegd in woord en beeld. [Kijk voor het boek en de visie film op onze website](#)
De visie is het uitgangspunt voor al ons handelen.

Begin 2023 is onze nieuwe strategie geformuleerd en besproken met de raad van toezicht. Belangrijke elementen daarin zijn het denken vanuit positieve gezondheid en vanuit de eigen regie van de cliënt volgens het 5 fasenmodel. Daarnaast het versterken van de sociale infrastructuur in de wijk, het toekomstbestendig maken van kleinschalig wonen en zeker ook het in onze organisatie gebruiken van elders bewezen technologie, slimme hulpmiddelen en andere innovaties. Daarbij houden wij steeds het belang van de medewerker op één in het vizier.

Als Zonnehuisgroep gaan we door met onze persoonsgerichte aanpak, voor onze medewerkers én voor de mensen die zich aan onze zorg toevertrouwen. Het een kan tenslotte niet zonder het ander. Als ik mijn blik op de toekomst richt voel ik vertrouwen. We doen het met elkaar!

Thijs Houtappels
Bestuurder Zonnehuisgroep Amstelland

Hoofdstuk 2. Financiële ontwikkelingen

2.1 Algemeen

Post-corona blijft het ziekteverzuim en het aantal vacatures (zeer) hoog waardoor veel inzet nodig is van ingeleend personeel met als gevolg hoge personeelskosten resulterend in een negatief exploitatieresultaat.

Dit verslag verschijnt in het voorjaar van 2023 en Nederland is van het coronaslot af. Niettemin ondervinden wij nog steeds de consequenties van deze nare tijd. Het ziekteverzuim ligt structureel op een hoger niveau, wat geldt voor de gehele sector en ook steeds meer een maatschappelijk verschijnsel wordt. Hierdoor hebben we veel personeel moeten inlenen met hoge arbeidskosten als gevolg. In 2022 was nog wel sprake van maatregelen van onze financiers voor de Wet langdurige zorg ter compensatie van de effecten van corona en met name dan het hogere ziekteverzuim. De impact van deze maatregelen is opgenomen in de toelichting op de jaarrekening onder de waarderingsgrondslagen.

Bovenop het hoge ziekteverzuim is sprake van een zeer krappe arbeidsmarkt waardoor het aantal vacatures ook blijvend op een hoog niveau blijft liggen; ondanks een verbeterde instroom rouleren werknemers gemakkelijk tussen zorgorganisaties. Ook de vacatures worden ingevuld met ingeleend



personeel, vaak op basis van detachering, wat ook kostenverhogend werkt. Met name op onze locaties voor kleinschalig wonen is de kwaliteit van zorg in het geding wanneer deze vacatures niet worden opgevuld. Vanwege die personeelskrapte hebben wij ervoor gekozen op een aantal locaties bedden enige tijd niet op te vullen, met gederfde opbrengsten als gevolg.

Binnen het segment wonen zorg welzijn zien wij de zorgzwaarte verder toenemen met een hogere zorgcomplexiteit. Dit vraagt om hoger gekwalificeerd personeel dat nog lastiger te vinden is.

De hoge inflatie heeft ons in 2022 nog maar beperkt geraakt vanwege vaste prijsafspraken. Deze prijsstijgingen, en met name de energiekosten, zullen sterk stijgen in 2023.

Het toekomstbestendig maken van onze organisatie, maar dat geldt voor de ouderenzorgsector in totaliteit, vraagt om een andere manier van zorgorganisatie en zorgverlening met meer inzet van innovatieve hulpmiddelen, zoals zorg op afstand en ondersteuning van de bewoner door robot en tablet, maar ook meer inzet van informele zorg (familie, vrijwilligers, maatschappelijk betrokkenen). Onze wijkverpleging loopt hierin voorop met de instelling van een digitaal team. Dit segment groeide sterk met name als gevolg van steeds meer zorgverlening op basis van Volledig Pakket Thuis (VPT), waarbij intramurale zorg bij de bewoner thuis wordt geleverd.

In het segment herstellende zorg (eerstelijnsverblijf en geriatrische revalidatiezorg) zagen we opnieuw een sterk aandeel van eerstelijnsverblijf met als gevolg een hoge druk op onze behandelcapaciteit.

Het exploitatieresultaat inclusief de impact van de coronacompensatiemaatregelen ad. € 2,6 mln. was in 2022 € 1,7 mln. negatief. Hierin is ook begrepen een vrijval (ad. € 0,8 mln.) van de voorziening voor de regeling vervroegd uittreden na een 45-jarig dienstverband, waarvan 20 jaar in een zwaar beroep (directe zorgfunctie). Voor deze regeling blijkt maar zeer beperkt belangstelling te bestaan.

2.2 Ontwikkeling van de zorgexploitatie

Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten stegen licht (0,7%). De opbrengsten Zorgverzekeringswet daalden met name door een verschuiving in ons segment wijkverpleging door een sterke groei van het Volledig Pakket Thuis (VPT) dat onder de Wet langdurig zorg valt. De sterke toename van de Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening reflecteert met name de impact van subsidies.

Zorgverzekeringswet

Gecorrigeerd voor de impact van coronacompensatie in 2021 (in 2022 was geen sprake meer van coronacompensatie) daalden de opbrengsten zorgverzekeringswet met 6,7%. Dit is met name het gevolg van de daling in de wijkverpleging als gevolg van de transitie naar zorgverlening op basis van volledig pakket thuis (VPT). De opbrengsten wijkverpleging daalden met € 1,2 mln. naar € 6,6 mln. De opbrengsten uit de herstellende zorg (eerstelijnsverblijf en geriatrische revalidatiezorg) ad. € 8,4 mln. stegen ruim 1%. De opbrengsten uit ketenzorg dementie (€ 0,1 mln.) waren stabiel.



Wet langdurig zorg

De opbrengsten uit de Wet langdurige zorg stegen met 2% tot € 67,0 mln. gecorrigeerd voor de transitie-middelen 2021 en correcties voorgaande jaren. Deze toename reflecteert de groei van volledig pakket thuis ad. € 2,0 mln. De bedbezetting van wonen zorg welzijn stond op twee locaties onder druk als gevolg van personeelsgebrek maar de andere locaties hadden geen leegstand. De correctie uit voorgaande jaren (€ 0,1 mln.) betrof de vergoeding van de overproductie uit de middelen landelijke overproductie. Voor 2022 zijn er geen nieuwe transitie-middelen toegekend, de opbrengsten die verantwoord zijn hebben betrekking op de afronding van de lopende projecten uit voorgaand jaar.

Wet maatschappelijke ondersteuning

De opbrengsten uit de Wet maatschappelijke ondersteuning laten al een paar jaar een dalende trend zien, waarbij in de coronatijd ook de dagbesteding maar beperkt kon plaatsvinden. Zowel de diensten dagbesteding als begeleiding daalden. De opbrengsten Wmo daalden met 20% naar € 0,5 mln.

Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige opbrengsten bestaan met name uit opbrengsten uit verhuur (bijvoorbeeld kappers), opbrengsten van onze restaurants in de verpleeghuizen en uit subsidie-inkomsten. De opbrengsten uit verhuur en restaurants ad. € 0,6 mln. stegen 60% omdat in 2022 de restaurants in onze verpleeghuizen weer volledig opengesteld konden worden na de Corona-periode. De subsidie-inkomsten zijn gestegen als gevolg van de uitkering van de zorgbonus in 2022 ad. € 0,8 mln., die zowel in de opbrengsten als in de personeelskosten wordt verantwoord, de subsidie met betrekking tot het SectorfondsPlus ad. € 0,7 mln. en de toekenning van Subsidie Ondersteuning Wijkverpleging ad. € 0,4 mln.

Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten stegen licht (0,6%).

Personeelskosten

De totale personeelskosten van personeel in loondienst stegen licht (0,4%) maar gecorrigeerd voor bijzondere posten stegen de kosten per FTE met 4,7% als gevolg van een zwaarder wordende personeelsmix in lijn met de toenemende zorgcomplexiteit van onze cliënten. De bijzondere posten betreffen met name een vrijval uit de voorziening/verplichting Regeling Vervroegde Uittreding 45 dienstjaren van € 0,8 mln. (in 2021 een last van € 1.5 mln.), de uitbetaalde zorgbonus 2021 ad. - € 0,8 mln. en de vrijval van de voorziening langdurig zieken van € 0,4 mln.



De kosten van inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) waren stabiel maar voor de zorgfuncties stegen deze kosten sterk (19%) als gevolg van het hoge ziekteverzuim in combinatie met het grote aantal vacatures. Voor zover de PNIL-inzet in de zorg samenhangt met hoger ziekteverzuim als gevolg van corona, komen deze kosten in aanmerking voor compensatie. Bij de medisch specialisten steeg de PNIL-inzet zelfs 65%. Daar stonden sterke dalingen in de bedrijfsvoeringsdiensten tegenover doordat interim managers werden vervangen door vast personeel. De kosten van de inzet van ZZP-ers in Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV namen iets af.

De overige personeelskosten namen ruim 7% toe. Dit betrof met name kosten van werkkleding en reiskosten (weer veel meer werken op kantoor na corona) en incidentele kosten voor het 100-jarig bestaan, kosten voor de corona-teststraat en het regietheater op basis van in de zorg opgehaalde verhalen.

Afschrijvingen

De afschrijvingskosten zijn stabiel omdat de investeringen en afschrijvingen in lijn zijn met elkaar. De investeringsambitie wordt begrensd door de uitvoeringscapaciteit, zowel intern als extern.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn 3% gestegen, relatief nog beperkt ten opzichte van de inflatie. De energiekosten lagen zelfs lager vanwege nog geldende prijsafspraken. Ook de onderhoudskosten lagen lager (-10%). Daar tegenover stegen de algemene kosten als gevolg van kosten samenhangend met de ontwikkeling van een nieuwe visie, een strategie-update, een nieuwe huisstijl en kosten voor ons 100-jarig bestaan. Binnen onze deelneming Zonnehuisgroep Amstelland Restaurant Rembrandt BV hebben wij een voorziening voor een verlieslatend huurcontract opgenomen ten bedrage van € 0,1 mln.

Rentelasten

De rentelasten daalden sterk als gevolg van de renteherziening in november 2021 voor een deel van onze leningenportefeuille. De rentelasten daalden 28% naar € 1,1 mln.

2.3 Resultaat toegekend aan de zorgexploitatie

Het resultaat, gecorrigeerd voor de hierna toegelichte incidentele posten, bedroeg € 2,6 negatief (in 2021 € 0,6 mln. negatief). Het resultaat van Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV, dat hierin is begrepen bedroeg € 1,0 mln. positief (in 2021 € 0,5 mln. positief).



Incidentele jaarrekeningposten

In het resultaat over het verslagjaar 2022 zijn de volgende incidentele posten opgenomen.

- Op basis van de nacalculatie 2021 zijn alsnog verantwoorde productiegeden toegekend, in totaal € 0,1 mln.
- Als onderdeel van de CAO 2019-2021 is de regeling vervroegd uittreden na een 45-jarig dienstverband, waarvan 20 jaar in een zwaar beroep (directe zorgfunctie), afgesproken waarbij de werknemer vervoegd kan uittreden en de werkgever tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd een gemaximeerde uitkering betaalt. Hiervoor is in het verslagjaar 2021 een verplichting/voorziening gevormd van 1,6 mln. Uit deze verplichting/voorziening hebben wij in 2022 € 0,8 mln. laten vrijvallen wegens gebrek aan belangstelling van onze werknemers voor deze regeling.

<i>Incidentele posten in het geconsolideerd resultaat 2022</i>	
	('000)
Resultaat vóór incidentele posten	-2.605
<i>Incidentele posten:</i>	
In de nacalculatie toegekende productie 2021	85
Verplichting/voorziening Regeling Vervroegd Uittreden na 45 jaar	804
Totaal	889
Resultaat boekjaar	-1.716

Resultaat

Het totaal van het resultaat zorgexploitatie en bovengenoemde incidentele posten leidt tot een geconsolideerd resultaat over het verslagjaar van € 1,7 mln. negatief.

Eigen vermogen en financiering

Het groepsvermogen daalde in 2022 als gevolg van het negatieve resultaat met € 1,7 mln. en de solvabiliteit nam licht af naar 32,1%.

Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg sterk (naar € 7,6 mln. ten opzichte van licht positief in 2021) als gevolg van de uitbetaling en nog openstaande vorderingen op corona compensatie-gelden alsmede de afname van de kortlopende schulden als gevolg van de uitbetaling van de zorgbonus 2021. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg - € 1,6 mln. ten opzichte van - € 2,1 mln. in 2021. De capaciteit om investeringen uit te voeren was zowel intern als extern beperkt. De kasstroom uit financieringsactiviteiten (aflossing leningen) was nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Per saldo was de totale kasstroom in 2022 € 3,7 mln. positief als gevolg van de uitbetaling van corona compensatiegelden.



Performance ratio's financiële positie

Ratio's	2022	2021	norm
<i>Resultaat en rendement</i>			
Rendement (netto-resultaat/opbrengsten)	-2,0%	-2,3%	> 1,5%
ROIC (bedrijfsresultaat/(eigen vermogen + nettoschuld))	-1,3%	-0,8%	> 7,5%
<i>Financiële positie en structuur</i>			
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	32,1%	32,6%	> 25%
Budgetratio (eigen vermogen/opbrengsten)	26,5%	28,7%	> 15%
Leverage (langlopende schulden/materiële vaste activa)	63,6%	64,7%	< 70%
Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,38	1,60	> 1,0%
<i>Rente- en aflossingscapaciteit</i>			
Debt to EBITDA (netto-schuld/EBITDA)	5,83	7,10	< 3,5
DSCR (EBITDA/(aflossingen+rentelast))	1,11	1,05	> 1,2
ICR (EBIT/rentelasten)	-0,51	-0,25	> 2,0

De normpercentages zijn algemeen gangbaar voor de sector (worden onder andere door accountants en banken gehanteerd).

In 2022 bleef ondanks het negatieve operationele resultaat de solvabiliteit op peil terwijl de liquiditeit sterk verbeterde. Het resultaat voor afschrijvingskosten en rentelasten (EBITDA) is echter onvoldoende om te voldoen aan de bancaire ratio's. Omdat wij geen ongeborgde leningen hebben en ook geen gebruik maken van onze kredietfaciliteit hebben onze financiers en het waarborgfonds (Wfz) hun toezicht geïntensiveerd.

In de credit agreement met ING worden de volgende ratio's gehanteerd:

- De (geconsolideerde) solvabiliteit dient gedurende de looptijd van de kredietfaciliteit groter te zijn dan 25%.
- De Debt Service Cover Ratio (DSCR) dient gedurende de looptijd van de kredietfaciliteit groter te zijn dan 1,2.

ING Bank heeft aangegeven dat onze kredietfaciliteit tijdelijk wordt opgeschort in 2023 in afwachting van de meerjarenprojectie en de effecten van ons financieel herstelplan. Wij verwachten overigens geen gebruik te maken van deze kredietfaciliteit in 2023 en 2024.

Toelichting van risico's van financiële instrumenten

Zonnehuisgroep Amstelland maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstelt aan kredietrisico, renterisico en kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen is een Treasury-statuut opgesteld waarin het financieringsbeleid is vastgelegd. Daarnaast beschikt de stichting over meerjarenprognose van exploitatie, balans en kasstroom. Jaarlijks worden liquiditeits- en investeringsbegrotingen opgesteld welke zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De jaarlijkse liquiditeitsprognose wordt per maand gespecificeerd en de actuele kasstroom en liquiditeitspositie wordt maandelijks



gerapporteerd aan de manager Financiën. Verwezen wordt naar de toelichting op de (geconsolideerde) jaarrekening.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

Zonnehuisgroep Amstelland heeft de Beleidsregels toepassing WNT als normenkader bij het opmaken van de jaarrekening gehanteerd. De functie van Raad van Bestuur is aangemerkt als topfunctionaris binnen onze organisatie.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voor de niet in de balans opgenomen verplichtingen wordt verwezen naar punt 15 in de toelichting op de (geconsolideerde) balans. Vanuit reorganisaties en de reguliere bedrijfsvoering kunnen in algemene zin geschillen ontstaan. De aard van deze geschillen is momenteel niet van dien aard dat Zonnehuisgroep Amstelland een voorziening meent te moeten vormen.

Hoofdstuk 3. Risico's en risicobeheersing

3.1 Compliance en bedrijfsvoering

Op het compliance beleid wordt door de daartoe aangestelde compliance commissie binnen Zonnehuisgroep Amstelland toegezien. De commissie compliance volgt de naleving van wet- en regelgeving, bewaakt ook de naleving van privacyregelgeving en informatiebeveiliging en geeft hier advies over aan het MT en bestuur.

De commissie compliance bestond in 2022 uit de directeur wonen zorg welzijn, de directeur bedrijfsvoering, de manager ICT, een personeelsadviseur, de CISO en de Functionaris Gegevensbescherming. De bestuurssecretaris is voorzitter van deze commissie.

De bestuurder is verantwoordelijk voor bedrijfsvoering overeenkomstig wet- en regelgeving en voor een adequaat financieel beleid en risicobeheersing. De bestuurder legt daarover verantwoording af en de Raad van Toezicht ziet daar op toe.

Ten behoeve van een integere bedrijfsvoering geldt een bedrijfscode, gedragscode en een regeling klokkenluiders.

In 2022 heeft de Compliance Commissie de jaarlijkse beoordeling risico's en maatregelen informatiebeveiliging uitgevoerd.

De Compliance Commissie, die gemiddeld zes keer per jaar bij elkaar komt, wordt geadviseerd door de functionaris gegevensbescherming (FG) op het gebied van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en informatiebeveiliging.

Jaarlijks vindt een herbeoordeling plaats van de voor onze organisatie belangrijkste risico's (in termen van impact en waarschijnlijkheid) in relatie tot onze meerjarendoelstellingen en worden



maatregelen van risicobeheersing en de effectiviteit daarvan geëvalueerd. Daarbij wordt specifiek gekeken naar het frauderisico. De bestuurder rapporteert hierover aan de Raad van Toezicht.

3.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

Zonnehuisgroep Amstelland beoordeelt jaarlijks de door haar onderkende belangrijke risico's en de werking van de daarvoor geldende beheersingsmaatregelen.

Daarnaast wordt specifiek aandacht gegeven aan de frauderisico-analyse. Deze laatste richt zich vooral ook op de zogenaamde soft controls: het voorbeeldgedrag van bestuur/management, de gedragscode voor de medewerkers, de wijze van acteren en omgaan met elkaar (communicatie, eigenaarschap, aanspreekcultuur), de ervaren prestatiedruk. In dit kader wordt ook verwezen naar de paragraaf Compliance en bedrijfsvoering. Borging van privacybescherming en informatiebeveiliging hebben hierin veel aandacht.

Zonnehuisgroep Amstelland evalueert jaarlijks de belangrijkste onderkende risico's, vastgesteld op basis van markt- en organisatieontwikkelingen en gewogen op basis van kans en impact.

Vastgesteld wordt op welke wijze deze risico's beheerst (kunnen) worden en welke beheersmaatregelen van kracht zijn. De werking van deze beheersingsmaatregelen wordt beoordeeld. Risico's worden afgewogen op basis van hun kans en impact. Risico's met een puur financiële impact kunnen op basis van een kosten/baten-afweging worden afgewogen ten aanzien van te nemen beheersingsmaatregelen. Risico's die impact hebben op de kwaliteit van zorgverlening zullen altijd zo goed mogelijk worden afgedekt door beheersingsmaatregelen die ook worden geëvalueerd op hun effectieve werking.

Ook in 2022 heeft de coronapandemie nog impact gehad. Wij zien dit risico als een optelling van al onderkende risico's en dat geldt derhalve ook voor de beheersmaatregelen. In 2022 was corona weliswaar maatschappelijk gezien onder controle, het ziekteverzuim onder de medewerkers bleef hoog. Voor de Wet langdurige zorg geldt dat de personeelskosten als gevolg van het hogere ziekteverzuim ten opzichte van de referentieperiode voor compensatie in aanmerking komen. Compensatie geldt in ons geval in 2022 niet meer voor de Zorgverzekeringswet en de Wet maatschappelijke ondersteuning. Omdat compensatiegelden betreffende het verslagjaar nog niet volledig zijn vastgesteld, bestaat er onzekerheid over de uiteindelijke toekenning van deze middelen. Door de krappe arbeidsmarkt was in 2022 sprake van een oplopend aantal vacatures dat ingevuld moest worden met ingeleend personeel wat tot hoge personeelskosten leidde.

Voor de onzekerheden op korte termijn verwijzen wij naar de verwachtingen zoals beschreven in Hoofdstuk 4.

Belangrijke risico's en onzekerheden zijn de gespannen arbeidsmarkt met naar verwachting forse loonstijgingen die vermoedelijk deels vanuit de eigen financiële middelen gefinancierd moeten worden en het grote aantal vacatures dat met inleenpersoneel ingevuld zal moeten worden, de daling van de vergoeding normatieve huisvestingscomponent met 8% en de opzet van onze woonvorm kleinschalig wonen in combinatie met de wendbaarheid van ons vastgoed. Deze



ontwikkelingen tezamen kunnen er voor zorgen dat wij onvoldoende kunnen inspelen op wat van ons in de nabije toekomst gevraagd wordt.

2023				
Risico	Gevolgen	kans	Impact	Beheersing
Onvoldoende beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel	- kwaliteitsschade - aansprakelijkheidsstelling - verscherpt toezicht - lagere bedbezetting - uitval van personeel - hoog gebruik van inleenpersoneel	hoog	hoog	- werving en behoud personeel - werkplezier/tevredenheid - scholing en opleiding - exit-interviews/-informatie - informeel (familie, betrokkenen, mantelzorg)
Onvoldoende inspelen op de (nabije) toekomst	- maatschappelijke functie niet kunnen uitoefenen / niet kunnen voldoen aan de zorgvraag - organisatorische/operationele kracht niet toereikend - financiële positie komt onder druk	medium	hoog	- vaststellen en doorvertalen visie - herziening strategische koers - versterken executie- en veranderkracht
Onvoldoende kwaliteit van zorg	- imagoschade - verscherpt toezicht - reputatieschade bij cliënten en medewerkers	medium	hoog	- jaarplan kwaliteit - PDCA-processen/borging - kwaliteitsverpleegkundige - QDNA - expertise medewerkers - continue scholing - interne/externe audits - sturing op locatie door teamcoördinatoren
Toenemend onbegrepen gedrag van cliënten	- kwaliteitsrisico - reputatieschade - gevaar voor medewerkers en cliënten	hoog	hoog	- scholing in onbegrepen gedrag en belevingsgerichte zorg - expertise artsen en psycholoog - inzetten bij (preventieve) interventie; gedragsvisites - collegiaal overleg - MIM- en MIC-analyses
Onvoldoende instroom kortdurend verblijf (Grz/Elv)	- leegstand - onbalans bedbezetting en personeelsinzet - reputatieschade	medium	hoog	- sturen op bedbezetting en personeelsinzet - sturen op doelmatigheid - goede relaties onderhouden met de ziekenhuizen
Opzet woonvorm Kleinschalig Wonen / wendbaarheid vastgoed	- leegstand - onvoldoende kwaliteit van zorg - onrendabele vastgoedexploitatie	medium	hoog	- aantal cliënten per woning en uitwisselbaarheid medewerkers - flexibiliteit vastgoed voor aanpassingen
Kwetsbaarheid financiële positie als gevolg van onvoldoende liquiditeits- en financieringsruimte	- niet kunnen voldoen aan betalingsverplichtingen - niet voldoen aan bancaire ratio's - geen mogelijkheden extra financiering aan te trekken t.b.v. investeringen	medium	hoog	- geïntegreerde planning & control-cyclus - cashflow- en meerjarenprognoses en plannen - meer sturen op cashflow-resultaat (EBITDA) - actieve resultaatsturing en monitoring met duidelijk eigenaarschap/verantwoordelijkheid



Management control

De management control-cyclus voorziet in het begrotingsproces vanuit de jaarlijks geactualiseerde meerjarenprognose op basis van onze meerjarendoelstellingen. Aan de meerjarenprognose zijn gekoppeld strategische personeelsplanning, ons strategisch vastgoed- en meerjarenonderhoudsplan, ons inkoopplan en ons ICT-plan. In het verslagjaar 2023 zal de implementatie van de rolling forecast verder worden doorgevoerd.

Startpunt van de jaarbegroting is de kadernotitie die de begrotingsruimte aangeeft. De Raad van Toezicht keurt de begroting goed. Managementrapportages over de bedrijfsvoering vinden vanuit een BI-tool via dashboards plaats, waaronder de belangrijkste stuurvariabelen (KPI's) en de rolling-forecast.

- Besluitvorming wordt bedrijfseconomisch getoetst.
- Beheersingsmaatregelen bestaan verder uit bevoegdheidenschema's, voorschriften en instructies en geborgde functiescheidingen. Interne controles vinden plaats conform regelgeving en eisen die gesteld worden aan de administratieve organisatie. Fraude en diefstal, of een vermoeden daarvan, worden direct gemeld aan de bestuurder.
- De externe accountant rapporteert zijn bevindingen naar aanleiding van de accountantscontrole (in managementletter en accountantsverslag) gelijkelijk aan de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

Hoofdstuk 4. Toekomstverwachtingen

Na twee verslagjaren met een hoog ziekteverzuim en een toenemend aantal vacatures zien wij op deze gebieden geen grote omslag in 2023. Op een aantal locaties hebben wij een structureel hoog (middel)lang ziekteverzuim. De arbeidsmarkt blijft zeker in de regio groot-Amsterdam zeer krap, alle zorgorganisaties vissen in dezelfde kleine vijver. Dat betekent dat wij nog steeds veel personeel moeten inlenen, vaak ook voor langere tijd, ook omdat vooral het aanbod van hoger geschoold personeel krap is en de complexiteit/zwaarte van de zorgverlening toeneemt. In de afgelopen jaren hebben steeds meer medewerkers besloten als ZZP'er verder ter gaan, maar door nieuwe wetgeving zal dat minder aantrekkelijk worden. Wij hopen dat we daardoor meer inleen- en flexpersoneel aan ons kunnen binden, maar dat zal nog geen impact hebben in 2023.

In deze krappe arbeidsmarkt en als gevolg van sterk stijgende (energie)prijzen, zien wij ook de lonen in alle sectoren sterk stijgen. Wanneer de afspraken uit de nieuw af te sluiten CAO voor de VVT niet gefinancierd worden uit tariefsverhogingen van onze zorgproducten zal dat de druk op onze rentabiliteit en financiële positie verder doen toenemen. Ook zullen wij in 2023 de prijsstijging van energie en voeding voelen als gevolg van het aflopen van vaste prijsafspraken.

Daar bovenop zal in 2024 de NHC met 8% dalen waardoor de bekostiging van onze vastgoedkosten onder druk komt te staan.



Een belangrijk deel van onze zorgverlening betreft kleinschalig wonen. De wijze waarop wij deze woonvorm nu hebben georganiseerd is te kwetsbaar in relatie tot de beschikbaarheid van personeel. De herinrichting hiervan zal mogelijk huisvestingsconsequenties hebben.

Op de investeringsagenda zullen investeringen in het kader van duurzaamheid een steeds belangrijker aandeel krijgen, naast investeringen in innovatieve toepassingen ter vergroting van de arbeidsproductiviteit.

Medio 2024 zal onze deelneming Zonnehuisgroep Amstelland Restaurant Rembrandt geen activiteiten meer ontplooien.

Al met al zijn er veel (sectorbrede) ontwikkelingen die impact zullen hebben op de rentabiliteit en financiële positie van onze organisatie. We zullen hierop alert en adequaat moeten acteren maar kunnen dat doen vanuit een gezonde financiële basis wat betreft liquiditeit en solvabiliteit. In 2023 zullen wij nog coronacompensatiegelden ontvangen met betrekking tot 2021 en 2022.

Onze huisbankier ING Bank heeft aangegeven onze kredietfaciliteit tijdelijk op te schorten in 2023 in afwachting van de meerjarenprojectie en de effecten van ons financieel herstelplan. Wij verwachten overigens geen gebruik te hoeven maken van deze kredietfaciliteit in 2023 en 2024.

Hoofdstuk 5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

5.1 Duurzame inzetbaarheid personeel

In 2022 is het beleid Vitaliteit en Verzuim opgesteld en door het MT goedgekeurd. Hierin staat beschreven welke afspraken er zijn als het gaat om verantwoordelijkheden, rechten en plichten op het gebied van vitaliteit, preventie, verzuim en re-integratie. Dit om een zo optimaal mogelijke bezetting, goede werkomstandigheden én plezier in het werk mogelijk te maken. Het document beschrijft de visie op vitaliteit en verzuim, op preventie en op re-integratie. Ook het verzuimproces is uiteengezet. Deze notitie was de aanzet tot een breder gedragen vitaliteit en verzuim project waar in 2021 vanwege onvoldoende tijd en mankracht te weinig actie op is ondernomen.

In 2022 is er hard gewerkt aan een doorstart van het beleid Vitaliteit en Verzuim. Zo komt er een vitaliteitsplan met als doel het verhogen van de vitaliteit van de medewerker. Bijvoorbeeld door aanbieden en (door) ontwikkelen van interventies volgens een helder en afgestemd proces. In 2023 gaan we opnieuw een contract aan met Goodhabitz om deze interventies te kunnen aanbieden.

Het verzuimproces is uitvoerig beschreven en in een overzichtelijke flowchart gezet. Dit moet leidinggevende helpen het verzuim goed en volgens de wet- en regelgeving te begeleiden.

Er zijn plannen gemaakt om verzuim preventief te reduceren. Hiertoe is in het project Vitaliteit en Verzuim 'Het goede gesprek' ontwikkeld. In 2023 zal dit worden geïntroduceerd. Tijdens zo'n gesprek is er ruim aandacht voor de vitaliteit van de medewerker en kunnen er afspraken worden gemaakt om vitaal te blijven op fysiek, mentaal en sociaal vlak.



Het verzuim in de branche over het jaar 2022 is 9,54 %. Het verzuim in de branche over het jaar 2021 was 8,46 %. Ten opzichte van een jaar geleden is het verzuim van de branche in 2022 gestegen met 1,08 %.

Met 9,64 % is het verzuim binnen Zonnehuisgroep Amstelland in 2022 hoger dan dat van de branche. De trend van het voortschrijdend verzuim in de branche is stijgend. Bij de Zonnehuisgroep is de trend van het voortschrijdend verzuim nu voorzichtig dalend.

De meldingsfrequentie gestegen en de kans op langdurige uitval in de hogere leeftijdsklasse is groter.

Het komend jaar zet Zonnehuisgroep Amstelland in op verdere afname van verzuim. In 2022 actualiseerden we het verzuimbeleid en initieerden een projectgroep vitaliteit. Ook is de samenwerking met de Arbo dienstverlener tegen het licht gehouden en zijn de wensen van Zonnehuisgroep Amstelland over hun dienstverlening in kaart gebracht. Dit krijgt in 2023 verdere invulling.

Daarnaast staat het onderwerp verzuim op de diverse agenda's van de verschillende overleggrems. De casemanagers verzuim zijn zichtbaar en is er een goede samenwerking met onze partners Acture en bureau Raadgevers, zij monitoren en onderzoeken voor Zonnehuisgroep Amstelland de WGA kosten.

Een lager verzuim levert een positieve bijdrage aan de onderlinge sfeer en de motivatie van medewerkers en draagt zo bij aan het behoud van onze medewerkers. Het helpt mee de werkdruk te verlagen. Ook de kwaliteit van zorg krijgt, doordat de bewoner/cliënt minder vaak een vervangende zorgmedewerker ziet, een positieve impuls. Er zijn meer handen aan het bed en er is zo minder productieverlies.

Werkbelevingscheck

Vanuit het samenwerkingsverband Sigrā zou er een Medewerkerstevredenheidsonderzoek worden aangeboden in 2022. Vanwege hoge kosten is hier op verzoek van Sigrā vanaf gezien. Hierop hebben we besloten om een interne werkbelevingscheck uit te voeren. Deze is in 2022 ontwikkeld en begin 2023 uitgezet. Naast de analyse van de werkbelevingscheck is er ook een analyse gemaakt van de uitkomsten van de exitgesprekken. Zowel intern als extern (presearch) worden de uitkomsten meegenomen in de brede analyse naar werkbeleving. In 2022 is als belangrijkste reden van vertrek onvoldoende support van leidinggevende aangegeven, naast ervaren werkdruk en samenwerking.

Voldoende en deskundig personeel, ondersteund door technologie

Ook in 2022 is en blijft het werven en selecteren van nieuwe medewerkers een uitdaging. De krapte op de arbeidsmarkt is onverminderd hoog en we zien dat het steeds moeilijker wordt om gekwalificeerd personeel maar ook leerlingen aan te trekken. De vijver lijkt leeg, zij-instroom loopt



terug en de demografische ligging van het werkgebied van Zonnehuisgroep Amstelland maakt het niet gemakkelijker. De WAR on Talent is in de randstad nog groter dan in andere delen van het land.

De grote tekorten in de bezetting maken dat het lastig is om de organisatie op sterkte te krijgen. Ondanks dat we het afgelopen jaar externe recruiters hebben ingezet als aanvulling op de huidige bezetting heeft dit niet geleid tot een sterke vermindering van het aantal openstaande vacatures. Vooral de functies Verzorgende IG en verpleegkundige zijn nauwelijks in te vullen. De instroom laat zien dat we nog steeds in staat zijn medewerkers te werven. Maar de uitstroom is onverminderd hoog. Het behoud van medewerkers is dan ook van evident belang. Daar zit immers onze cirkel van beïnvloeding. Voor behoud van medewerkers zijn er verschillende projecten geïmplementeerd, deze projecten lopen door in 2023.

Er is gewerkt aan het verstevigen van het werkgeversmerk van ZHGA. Er is meer aandacht gekomen voor de werving via social media door te gaan werken met beeldmateriaal en korte filmpjes. Medio dit jaar is er tijdens de ZHGA Parade nieuw stock materiaal gemaakt waarbij de eigen collega's zijn ingezet. Ook hebben we een recruitersseat op LinkedIn aangeschaft en gaan we onderzoek doen voor wervingsuitingen op en aan onze gebouwen. Unieke en eigentijdse ideeën zijn onderzocht en krijgen in 2023 hun beslag. Dit geldt ook voor de refit van de 'werkenbij' site. Ook hebben we intensiever gebruik gemaakt van Indeed, dit genereert wel meer aanbod, maar resulteert (nog) niet direct in heel veel meer definitieve indiensttredingen.

Werving en selectie procedures zijn opnieuw bekeken en in flowcharts gezet. Onboarding is als project aangemerkt en is uit de pilot fase. In 2023 zal onboarding verder worden uitgerold, eerst intramuraal daarna bij overige bedrijfsonderdelen waarbij we maatwerk toepassen. Exit gesprekken worden consequent aangeboden en gehouden. De resultaten verwerkt, geanalyseerd en gedeeld. Ook bellen we na 6 weken de gestarte nieuwe medewerkers, als after-sales, vinger aan de pols en vanuit een lerende houding hoe het de nieuwe medewerker vergaan is de afgelopen weken. Ook deze informatie wordt verwerkt, geanalyseerd en gedeeld.

De instroom is verbijzonderd in drie thema's: leerlingen, regulier en flex. De eerste twee vallen onder de afdeling HR. Waarbij recruitment zorgt voor de reguliere instroom en flex bij Thuis & Herstel. Instroom leerlingen is onder gebracht bij het servicepunt beroepsopleidingen. Dit is in februari 2022 ingevoerd en opnieuw ingericht. Ook is er gekozen voor modulair opleiden. De plan en flex organisatie staat los van HR en is als apart onderdeel ingebed binnen het bedrijfsonderdeel Bedrijfsvoering.

In Recruitte kunnen wij tevens het aantal sollicitanten vanaf 1 januari 2022 t/m december 2022 monitoren; Om een idee te geven, er zijn in 2022 1672 sollicitanten geweest, waarvan er 1258 zijn afgewezen en 332 kandidaten zijn aangenomen.

Het aantal mensen wat solliciteert neemt toe, er worden meer mensen aangenomen in met name de lager opgeleide functies, maar nog niet met de stijging die we nodig hebben ten opzichte van de uitstroom.



Als extra interventie op de instroom hebben wij alle stagiaires en leerlingen die bij ons gewerkt hebben nagebeld of zij weer bij ons wilden komen werken. Deze exercitie heeft niet geleid tot een grote aanwas van nieuwe medewerkers.

Er is in 2022 een open dag gehouden in Zonnehuis Amstelveen. Verder zijn we op meets & greets van de Sigra en op diverse scholen geweest. En zijn we een samenwerking aan gegaan met de HVA i.v.m. de specifieke opleiding tot HBO verpleegkundige voor de wijkverpleging.

5.2 Medezeggenschapsstructuur

Inspraak en zeggenschap



Ondernemingsraad

De bestuurder is de gesprekspartner van de ondernemingsraad, waarin de locaties, de wijkverpleging, het Zonnehuis behandelcentrum en de ondersteunende diensten zijn vertegenwoordigd.

De OR is samengesteld op basis van kiesgroepenstelsel per locatie en bestaat uit 14 leden.

Op basis van het aantal medewerkers mag de OR volgens de Wet op de Ondernemingsraden uit 15 leden bestaan. In overleg met de bestuurder is afgesproken om 1 zetel niet al op voorhand in te vullen.

In 2022 zijn conform de jaarplanning 6 overlegvergaderingen en 6 zelfstandige OR-vergaderingen gehouden.

In 2022 zijn de volgende stukken ter instemming aan de OR voorgelegd:

- Toetsingsverslag Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) Zonnehuis Theresia;
- Gedragscode;
- Beleid Vitaliteit & Verzuim;
- Cameratoezicht: *gedurende deze verslagperiode heeft de OR niet ingestemd met de notitie cameratoezicht.*



In 2022 zijn de volgende notities voor advisering aan de OR voorgelegd:

- Goed werkgeverschap flexmedewerkers;
- Roosterhandboek;
- Inrichtingsvoorstel sturing op locatie;
- Advies benoeming nieuw lid Raad van Toezicht.

Clëntenraad

De locaties van Zonnehuisgroep Amstelland en Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg hebben een cliëntenraad. De lokale raden hebben een vertegenwoordiger in de Centrale Cliëntenraad (CCR), deze raad is de gesprekspartner van de bestuurder.

In 2022 kwam de CCR vijf keer bij elkaar. Vanwege persoonlijke omstandigheden moest de voorzitter van de CCR haar functie neerleggen. Voor 2023 is er een onafhankelijk ad interim voorzitter van de CCR aangesteld. Haar opdracht is om medezeggenschap van cliënten eigentijds vorm te geven en nieuwe leden voor de CCR te werven zodat zoveel mogelijk locaties en de wijkverpleging vertegenwoordigd zijn in de centrale cliëntenraad.

In 2022 heeft de CCR advies/instemming gegeven over:

- Onderzoek cliënttevredenheid;
- Visie en strategie;
- Sturing op locatie;
- Benoeming nieuw lid Raad van Toezicht;
- Instemming Kwaliteitsplan 2023;
- Advies begroting 2023;
- Advies aanpassing restaurantprijzen: Zonnehuis Amstelveen (Amalia) en Zonnehuis De Luwte.

Verpleegkundige, verzorgende Advies Raad (VVAR)

Een verpleegkundige/verzorgende adviesraad (VVAR) met vertegenwoordigers van verschillende locaties is eveneens gesprekspartner van de bestuurder.

De VVAR heeft op 31 december 2022 tien leden vanuit de verschillende locaties en de wijkverpleging.

Begin 2022 is de naam gewijzigd van VAR naar VVAR en heeft de VVAR een nieuw logo.

De VVAR is de verzorgende, verpleegkundige adviesraad en heeft overleg met de bestuurder en is net als de Ondernemingsraad op centraal niveau ingesteld. De VVAR is samengesteld uit verpleegkundigen en verzorgenden van verschillende locaties. Het streven is om iedere locatie vertegenwoordigd te hebben in de VVAR.



De VVAR heeft in 2022 vier keer overleg gehad met de bestuurder en zes keer zelfstandig vergaderd. De VVAR oefent invloed uit door het geven van gevraagd en ongevraagd advies over zorginhoudelijke zaken en zorgbeleid aan het bestuur. De VVAR bepaalt zelf over welke beleidsonderwerpen zij een advies uitbrengt. De keuze hiervoor wordt afgestemd met het bestuur. De VVAR wil samenwerking met alle betrokkenen rondom de cliënt.

Vanaf 2022 neemt een VVAR lid deel in de onderzoekscommissie vanwege de leertrajecten in het kader van zorgvernieuwing en verbetering.

In 2022 bestond de VVAR 10 jaar en ten gelegenheid hiervan heeft de VVAR op de Parade gestaan en was aanwezig tijdens de vierdaagse en de zonnige soepdagen. De VVAR wil hiermee ook de naamsbekendheid vergroten.

In 2022 heeft de VVAR geadviseerd over:

- Advies ingediend door VVAR m.b.t roosterknelpunten in het weekend door ziekmeldingen of niet verschijnen van medewerkers en PNIL;
- Advies gegeven over het reanimatie beleid;
- Samen met de OR heeft de VVAR advies gegeven over de tips en tops m.b.t. werkdruk in de zorg;
- Kwaliteitsplan 2023. De VVAR heeft ingestemd met het kwaliteitsplan 2023.

5.3 Kwaliteitsindicatoren

In 2022 heeft Zonnehuisgroep Amstelland de volgende indicatoren over het jaar 2021 gemeten en aangeleverd bij Zorginstituut Nederland(ZIN)

- Decubitusprevalentie
- Advanced care planning
- Medicatiereview
- Continentie
- Aandacht voor eten en drinken

Een deel van deze indicatoren is verplicht, voor een deel kon zelf een keuze gemaakt worden. Tevens werd een kwaliteitsverslag opgesteld over verslagjaar 2021 en op de website van Zonnehuisgroep Amstelland geplaatst. De URL is verzonden naar het Zorginstituut.

Wet zorg en dwang

De Wet zorg en dwang geldt sinds 1 januari 2020 en is er om vrijheidsbeperking tegen te gaan. Deze wet is in de loop van 2020 en 2021 geïmplementeerd met vertraging door Corona. Om een beter beeld te krijgen en sneller te komen tot een goede afronding van de implementatie



Wzd is er in 2022 een projectleider aangetrokken. Deze heeft met ondersteuning van Significant (vanuit VWS) een nul meting uitgevoerd op de locaties. Vanuit daar is verder de implementatie vormgegeven. Tegelijkertijd zijn beleidsstukken onvrijwillige zorg geactualiseerd en is ingezet op gezamenlijk opzetten van een visie en plan om te komen tot meer bewegingsvrijheid voor onze bewoners.

5.4 Onderzoekscommissie

In de onderzoekscommissie worden onderzoekaanvragen beoordeeld en lopende onderzoeken besproken. In 2022 is de onderzoekscommissie vier keer bijeen geweest. Eind 2022 had de commissie tien leden. De samenstelling vormt een goede weerspiegeling van de disciplines binnen Zonnehuisgroep Amstelland. Een vertegenwoordiger van de cliëntenraad ontbreekt nog. Daar wordt aan gewerkt. De lopende projecten zijn verdeeld onder de leden van de onderzoekscommissie; iedere vergadering geeft elk lid weer wat de stand van zaken is van de projecten waar hij/zij aan is gekoppeld. Een vast agendapunt was ook Topcare.

Er zijn meerdere aanvragen besproken zoals het Alcapa project (gericht op herstellzorg), e-learning voor het meten van saturatie, Revision (impact en preventie van virale luchtweginfecties in verpleeghuizen), factoren ontslag GRZ en een aanvraag over passende zorg. Ook zijn lopende onderzoeken besproken zoals het door ZonMw gesubsidieerde project 'Zorgteams in hun kracht'. In 2022 is de procedure aanvraag deelname project herzien. Ook is een format 'aanvraag onderzoek' door studenten ontwikkeld.

5.5 Duurzaamheid

Zonnehuisgroep Amstelland heeft tien gebouwen waarvan vijf in eigendom, de andere vijf zijn gehuurde panden. Bijna alle gebouwen zijn relatief jong (<13 jaar) en hebben een duurzaam ontwerp.

Energiezuinige installaties

Op een drietal eigendomslocaties wordt middels een WKO-installatie warmte en koude opgewekt, deze duurzame methode is toekomstbestendig, comfortabel en (energie)zuinig. Op de overige twee eigendomslocaties wordt warmte opgewekt middels een laagtemperatuursysteem, hierdoor wordt aanzienlijk minder gas verbruikt.

Het tapwater op deze locaties wordt nog wel allemaal m.b.v. gas opgewekt, i.v.m. de hoge aanvoertemperatuur die nodig is (tegen legionella) waren er geen echte alternatieven.

Extra verduurzamen

Op alle vijf de locaties in eigendom zijn nog verbeteringen mogelijk. Naast het ombouwen van de laagtemperatuursystemen zijn er nu ook nieuwe toepassingen die het mogelijk maken om tapwater energiezuinig op een hoge temperatuur te krijgen. In 2023 wordt hier onderzoek naar gedaan.



Verhuurders

Bij de gebouwen die we huren gaan we met de verhuurders in gesprek om te komen tot een duurzame opwekking van energie. Deze vijf aanhuurlocaties hebben nog geen duurzame voorzieningen met uitzondering van één locatie waar zonnepanelen zijn geïnstalleerd.

Zonnepanelen

De stroomopwekking middels zonnepanelen wordt breed onderzocht op alle 9 locaties die dit nog niet bezitten. Hierbij is het beperkte beschikbare dakoppervlak op een aantal locaties nog wel een uitdaging.

EED-auditplicht

De vierjaarlijkse EED-auditplicht zal in 2023 weer plaatsvinden. De laatste audit stamt uit 2019. Uit de audit komt een aantal verplicht te nemen erkende maatregelen als die een terugverdientijd hebben die korter is dan vijf jaar. Met de huidige energieprijzen zien we echter dat de terugverdientijd het afgelopen jaar aanzienlijk is verkort. Dit zal naar verwachting ook een ander beeld geven in de nieuwe audit. De onderstaande onderwerpen zijn de belangrijkste aandachtspunten uit de audit.

✓ *Isoleren*

Het isoleren van leidingen en appendages (dit zijn onderdelen van een installatie zoals afsluiters) zorgt voor een lager gasverbruik. Dit was een maatregel uit de audit en dit is inmiddels ingevoerd op alle locaties.

✓ *Led-verlichting*

Het vervangen van de basisverlichting voor energiezuinige led-verlichting is in 2023 in gang gezet, armaturen en verlichtingsbronnen zullen op alle locaties worden vervangen. De terugverdientijd was eerder langer dan vijf jaar maar met de huidige energieprijzen is dit steeds rendabeler geworden en zal het, naast energiebesparing, ook veel minder onderhoud en vervanging vergen.

✓ *Liften*

De liften worden zo ingericht dat ze middels sensoren de verlichting en de ventilatie regelen, dit zorgt voor een energiebesparing met relatief lage kosten. Deze maatregelen worden in 2023 ten uitvoer gebracht.

Duurzame levering elektriciteit

Alle elektriciteit die we geleverd krijgen is 100 procent duurzaam en is volledig opgewekt middels windenergie.

Afvalscheiding en verwerking

Momenteel wordt papier/karton, glas en restafval gescheiden van elkaar ingezameld en verwerkt. Voor plastic, blik en gft is dit nog niet georganiseerd. Ook medicijnafval en verwerking zal nog extra aandacht nodig hebben.



Green Deal 3.0

Vanaf het eerste kwartaal 2022 zijn we gestart, samen met een tweetal adviseurs, om een versnelling te maken op het thema duurzaamheid in de organisatie. We zijn inmiddels ook aangemeld bij het milieuplatform Zorg en ons doel is om in 2023 de Green Deal Zorg 3.0 te ondertekenen.

Hoofdstuk 6. Informatievoorziening en beveiliging en beheersing kwaliteit en processen

6.1 Gegevensbescherming

Sinds 2018 voldoet Zonnehuisgroep Amstelland aan de AVG en de UAVG. De Zonnehuisgroep heeft een Functionaris Gegevensbescherming (FG) aangesteld en privacy en gegevensbescherming is vast onderdeel van de trainingen en opleidingen die medewerkers van Zonnehuisgroep Amstelland intern volgen. Gegevensbescherming is ook altijd onderdeel van de agenda van de Compliance Commissie waarvan zowel de FG als de Chief Information Security Officer (CISO) deel van uitmaken.

Sinds begin 2019 heeft Zonnehuisgroep Amstelland een CISO aangesteld. In december 2019 is Zonnehuisgroep Amstelland initieel voor de norm NEN 7510 gecertificeerd. In juni 2022 heeft de tweede opvolgaudit plaatsgevonden. Resultaat:

- Geen tekortkomingen
- 2 verbeterpunten

Advies n.a.v. assessment in juni 2022 door Kiwa:

De audit heeft volgens de auditdoelstellingen plaatsgevonden. Hierbij is geconstateerd dat het bedrijf voldoet aan de eisen; het managementsysteem is doeltreffend en heeft het vermogen om aan de toepasselijke eisen en de verwachte resultaten te voldoen en heeft een effectief proces van interne audits. De directiebeoordeling wordt adequaat uitgevoerd. Tevens is het passend en geschikt bij het toepassingsgebied zoals aangegeven in dit rapport. De onderliggende positieve bewijs hiervoor is vastgelegd in de auditmatrix. Deze tussentijdse audit heeft als doel het vaststellen van het effectief functioneren van het ISMS en adequaat oplossen van eerdere tekortkomingen resulterend in de voordracht voor certificaatverlenging met 6 maanden als gevolg van de huidige corona crisis.

Voor vastlegging en beheersing van het ISMS en de maatregelen wordt gebruik gemaakt van compliance tooling.



6.2 Interne beheersing van processen en procedures

Zonnehuisgroep Amstelland heeft in 2022 proceseigenaren benoemd en hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd. Proceseigenaarschap ligt voor een aanzienlijk deel op DT niveau en proceseigenaren spelen een belangrijke rol in risicobeheersing. De processen en eigenaren zijn in de compliance tooling vastgelegd.

6.3 Beveiliging van patiënt- en cliëntgegevens en bedreigingen daarvan

Zonnehuisgroep Amstelland voert risicoanalyses uit op zowel (zorg-)processen als op informatiesystemen en neemt maatregelen om geconstateerde risico's tot onder het niveau van de risicobereidheid te mitigeren. De basis van deze risicoanalyses is een *baseline dreigingen en maatregelen*, gebaseerd op de dreigingen analyses voor de zorg, uitgevoerd door het Z-CERT (2022).

Privacy en informatiebeveiligingsincidenten

In 2022 zijn er 31 informatiebeveiligingsincidenten gemeld en afgehandeld. Er zijn 23 privacy incidenten gemeld en afgehandeld waarbij in één geval sprake was van een grote datalek bij een leverancier van Zonnehuisgroep Amstelland Nedap, de leverancier van het Electronisch Client Dossier ONS. In dit geval ging het om Caren Zorgt, het cliëntenportaal van Nedap. Hierbij zijn 1.291 bestanden van 726 cliënten van Zonnehuisgroep Amstelland gedownload. De dader is aangehouden en de politie heeft geen aanwijzingen dat de persoonsgegevens met anderen zijn gedeeld. Dit datalek is bij de Autoriteit Persoonsgegevens gemeld en alle betrokkenen zijn door Zonnehuisgroep Amstelland ingelicht.

Er is één verzoek tot verwijderen van een cliëntdossier afgehandeld. Het verzoek is in het Register Verzoeken Betrokkenen geregistreerd.

Jaarverslag Raad van Toezicht 2022 Zonnehuisgroep Amstelland, zie separaat verslag.