



BESTUURSVERSLAG 2024

Zonnehuisgroep Amstelland



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Voorwoord en Algemene informatie	3
1.1 Missie, visie en waarden	4
1.2 Kernactiviteiten/geografische gebieden	7
1.3 Juridische structuur	9
1.4 Organisatiestructuur en organogram	11
1.5 Personele bezetting 2024	12
1.6 Verantwoording en Terugblik	14
Hoofdstuk 2. Financiële ontwikkelingen	16
2.1 Algemeen	16
2.2 Ontwikkeling van de zorgexploitatie	17
2.3 Genormaliseerd resultaat	18
2.4 Strategie vastgoed	21
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 Inzetbaarheid personeel	25
5.2 Medezeggenschapsstructuur	27
5.3 Kwaliteitsindicatoren	30
5.4 Onderzoekscommissie	32
5.5 Duurzaamheid en Zorghuisvesting	33
Hoofdstuk 6. Informatievoorziening en beveiliging en beheersing kwaliteit en processen	34
6.1 Gegevensbescherming en Informatiebeveiliging	34
6.2 Interne beheersing van processen en procedures	35
6.3 Beveiliging van patiënt- en cliëntgegevens en bedreigingen daarvan	35
Jaarverslag Raad van Toezicht 2024 Zonnehuisgroep Amstelland, zie separaat verslag.	35
Bijlage Transformatiegelden IZA 2024	36



Hoofdstuk 1. Voorwoord en Algemene informatie

Zonnehuisgroep Amstelland hecht veel waarde aan openheid en verantwoording over het gevoerde beleid en het gebruik van collectieve middelen. In dit verslag belichten we de belangrijkste ontwikkelingen en waar we staan met onze organisatie. De verantwoording van de toezichthouders over hun werkzaamheden en de wijze waarop zij hun rol hebben vervuld, is in een aparte bijlage opgenomen.

We spreken onze grote waardering uit voor alle medewerkers. Voor hun flexibiliteit, enthousiasme en de warmte waarmee zij zich het afgelopen jaar hebben ingezet voor de zorg en het welzijn van onze bewoners en cliënten. Ook bedanken we onze vrijwilligers, die van groot belang zijn voor zowel onze bewoners als onze medewerkers.

Zonnehuisgroep Amstelland sluit 2024 af met een goed financieel resultaat. De organisatie is na enkele financieel lastige jaren hersteld en nu financieel gezonder. Met de kanttekening dat door de overheid teruggedraaide bezuinigingen aanzienlijk hebben bijgedragen aan dit resultaat. Daarnaast zijn de resultaten van het programma Financieel FIT zichtbaar geworden. Verder voldoet Zonnehuisgroep Amstelland aan de norm voor wat betreft alle financiële ratio's. Daar zijn wij blij mee omdat het een bepaalde mate van comfort in de organisatie geeft en ons in staat stelt om wat extra te doen voor onze medewerkers. Bijvoorbeeld het uitreiken van een cadeaubon aan het einde van het jaar en een leuke attentie ter gelegenheid van de Dag van de Zorg. Ook in 2025 zullen wij scherp aan de wind blijven zeilen, met name als het gaat om de exploitatie. En juist investeren in de domeinen Huisvesting & Facilitair en ICT & Innovatie omdat dit enkele jaren wat is achtergebleven.

In 2024 kondigde bestuurder Thijs Houtappels zijn vertrek per 1 november 2024 aan naar Saffier, een zorgorganisatie in Den Haag. Wij zijn Thijs Houtappels zeer erkentelijk voor het werk dat hij de afgelopen jaren voor Zonnehuisgroep Amstelland heeft verricht. Naast een inspirerende visie en adequate strategie kent de organisatie nu een sterke regionale verankering, een slagvaardige topstructuur en een aansprekend innovatief vermogen. Per 17 oktober 2024 werd de heer Wim Croes aangesteld als bestuurder ad interim. Per 1 april 2025 is mevrouw Sandra Oud als nieuwe bestuurder van Zonnehuisgroep Amstelland aangetreden.

Vooruitblik op 2025

Het komende jaar bouwen we voort op de sterke basis die Zonnehuisgroep Amstelland heeft gelegd. We blijven ons inzetten voor kwalitatieve zorg en welzijn, begeleiding & behandeling, innovatie en samenwerking, zodat we onze cliënten, bewoners en medewerkers een inspirerende en stabiele omgeving kunnen bieden. Met elkaar zetten we koers naar een toekomst waarin kwaliteit van leven van onze bewoners en zeggenschap van medewerkers centraal staan.



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.

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 Zonnehuizen voor mensen met dementie en/of een somatische beperking.

Wij realiseren ons dagelijks dat het een zeer uitdagende tijd is. Dat is niet alleen een probleem en verantwoordelijkheid van de ouderenzorg, maar van de hele samenleving. Zorgorganisaties uit de regio Groot Amsterdam en Amstelland en Meerlanden ondersteunen met elkaar de beweging naar een zorgzame samenleving. Dat willen zij doen door een gezamenlijk verhaal uit te dragen dat



positief is en begrijpelijk, om zo de maatschappelijke dialoog te entameren. Dat betekent ook grenzen aangeven van wat professionals en zorgorganisaties aankunnen. In 2024 werden de uitkomsten opgeleverd van kwalitatief onderzoek naar wat er voor nodig is om een zorgzame samenleving te stimuleren en worden daarvoor tools ontwikkeld. Dat betekent dat wij ons ook de komende jaren steeds weer de vraag stellen wat wel en niet tot onze dienstverlening behoort, waar



we zaken effectiever en efficiënter kunnen organiseren en waar we mogelijk meer technologie, vrijwilligers en informele zorg kunnen inzetten. Het 5-stappen model helpt ons hierbij. Goed werkgeverschap en werkplezier is waar onze focus moet liggen. Het project 'Blij Blijven' vanuit de strategische beweging 'Werken met Plezier en Trots' geeft hier handen en voeten aan. In 2024 is positief momentum gecreëerd. We zijn gegroeid in personeelsbestand, hadden minder uitstroom dan in 2023, hebben werkplezier als thema steviger neergezet binnen de organisatie, maken middelen vrij voor leuke dingen en betekenisvolle projecten en hebben op verschillende plekken in de organisatie rust gecreëerd. Uitstroom van nieuwe medewerkers blijft een aandachtspunt. Daarnaast zijn wij alert op een toekomst waarin de spelregels op de arbeidsmarkt steeds veranderen.

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.

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 onze visie 'Deel jij met mij?' onderscheiden wij ons met een aansprekende visie voor bewoners en cliënten, hun naasten en hun sociale netwerk, vrijwilligers en medewerkers.

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

Deel jij met mij?

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



In 2023 hebben wij een strategie ontwikkeld die leunt op vijf bewegingen:

- Bewegen in ons portfolio;
- Samen vanuit uw kracht;
- Werken met plezier en trots;
- Leren en innoveren met lef;
- Duurzaam en wendbaar organiseren.

Onder deze bewegingen zijn verschillende projecten gerubriceerd. Zie de volgende pagina voor het projectenoverzicht.



Hermion van den Broek
Bewegen in
ons portfolio

Michiel Wassenaar
Samen vanuit
uw kracht

Judith Cohn
Werken met
plezier en trots

Andrea Lambrichts
Leren en innoveren
met lef!

René van Harten
Duurzaam en
wendbaar organiseren

Changing

Topprio

Samen zorgen met 5 stappen
model in onze huizen

MW
LV

Blij Blijven

JC

Verzuim

JC

Team van de
Toekomst

SO
MR

Verpleegkundig
adviesgesprek (5-stap)

MW
NL

Cliëntreis digitaliseren
(Compaan)

MW
NH

Maximaal digitaal (A)

Overdracht KDV – Wijk
digitale zorg (Compaan)

MW
NH

Eén ingang wijk (AM)

MW
NL

Lang leven thuis flats

MW
CW

Nora

AL
IB

Running

Respijtzorg thuis

MW
SS

Intercollegiale toetsing

MW

Opschaling digitale
zorg

MW
PT

Volledig pakket thuis

MW
IW

Dienstkleding

RH
RB

Zeggenschap

SO
CK/LM

BHV

RH
RB

Hertek

RH
MV

Medido
medicijn dispenser

MW
PT

Optimalisatie zorgplan
voor wonen

MW
SB

Glucosemeter

AL
AM

Smartglasses

AL
AM

Toekomstbestendige
schoonmaak

RH
JT

Implementatie warme
maaltijd

RH
JT

Bedden

RH
RB

Operationele inkoop

RH
EM

Verwijspunt 020

CM



Volgend uit onze strategie is in 2024 een integrale kaderbrief opgesteld voor 2025. Deze kaderbrief beoogt op één A3 inzicht te geven in visie, strategische bewegingen, narratief, projecten en met name financiële en HR- normen.

Wij werken aan onze strategie, ook vanuit de regiovisie 'Positief Gezond oud worden is voor iedereen anders'. Als collectief in de regio werken wij intensief samen met als doel 'het toegankelijk houden van kwalitatief goede ouderenzorg'.

Regionale verankering is geborgd in het bestuurlijk overleg Amstelland Meerlanden, bestuurlijk overleg Amsterdam en het IVVU (Utrecht). Hier wordt veel van elkaar geleerd. Daar worden ook verschillende inhoudelijke projecten afgestemd. Dat zijn projecten die belangrijk zijn om op toekomstige ontwikkelingen in te spelen.

Voorbeelden zijn:

- Maximaal digitaal;
- Reablement / 5-stappen model;
- Maatschappelijke dialoog;
- Lang Leven Thuis Flats;
- Sociale benadering dementie;
- Aanmeldportalen;
- Eén ingang wijk;
- Inzet behandelaren in de eerste lijn.

Voor inzet eerste lijn is in 2024 een IZA aanvraag ingediend, hetzelfde geldt voor Netwerk Ouderenzorg Regio Amstelland. In 2024 zijn een zestal projecten rondom de IZA-transformatiegelden afgerond. Deze gelden zijn vanuit het IZA-akkoord beschikbaar gesteld met als doel dat zorgaanbieders, zorgprofessionals, zorgverzekeraars en gemeenten gezamenlijk werken aan passende zorg die betaalbaar en toegankelijk is, voor nu maar ook in de toekomst.

De resultaten van deze projecten zijn in een bijlage opgenomen.

1.2 Kernactiviteiten/geografische gebieden

Algemene identificatiegegevens

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland

Groenelaan 7 te Amstelveen

Postbus 567

1180 AN Amstelveen

Internetpagina: www.zhga.nl

E-mailadres: info@zhga.nl

Telefoonnummer: 088 890 2500

Identificatienummer Kamer van Koophandel: 34142090

**Identificatienummers NZa:**

Zorgkantoorregio Amstelland en de Meerlanden: 300-2339

Zorgkantoorregio Amsterdam: 300-2060

Zorgkantoorregio Utrecht: 300-2060

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.

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.

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

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

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

Zonnehuis Majella. Dorpsstaat 75, 3641 EB Mijdrecht. KVK 34142090, vestigingsnr. 000024103519. Appartementen voor 42 mensen met dementie.

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

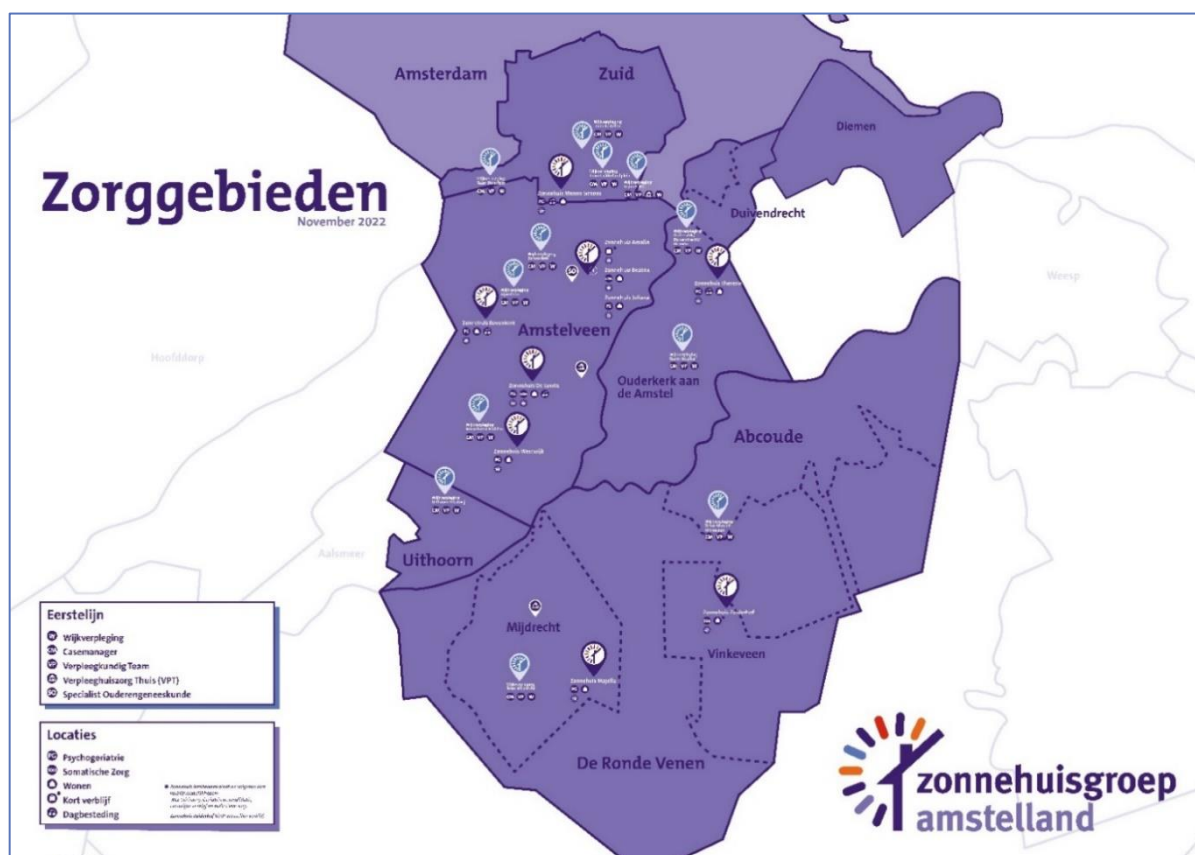
Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is door de Belastingdienst aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). RSIN: 809259709.

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 de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

In Amstelveen, Amsterdam, 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 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 waren t/m 2023 ondergebracht bij Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV. In december 2023 is het besluit tot juridische fusie tussen Stichting Zonnehuisgroep Amstelland en Amstelland Thuiszorg BV genomen, waarmee de Rechtspersoon Amstelland Thuiszorg BV is opgehouden te bestaan, zonder dat vereffening heeft plaatsgevonden en de Verkrijgende Rechtspersoon Stichting Zonnehuisgroep Amstelland het gehele vermogen van Verdwijnende Rechtspersoon onder algemene titel heeft verkregen. Gedurende het verslagjaar 2024 is dus sprake geweest van één juridische entiteit: Stichting Zonnehuisgroep Amstelland.



Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is in het bezit van alle toelatingen volgens de bepalingen uit de Wtza. De statutaire zetel is in Amstelveen gevestigd.

Kerngegevens productie, capaciteit, personeel en opbrengsten	2024	2023
Aantal intramurale cliënten in verslagjaar (incl. GRZ en ELV)	632	628
Maximale intramurale capaciteit in verslagjaar (incl. GRZ en ELV)	638	638
Aantal extramurale cliënten excl. dagactiviteiten op 31 december (Wlz, ZvW en WMO)	870	877
Aantal cliënten dagactiviteiten op 31 december (Wlz en WMO)	78	82
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar Wlz	19.165	24.139
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar ZvW Wijkverpleging	81.091	91.714
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar WMO	1.986	1.941
Aantal intramurale dagen zorg excl. behandeling	14.768	17.564
Aantal intramurale dagen zorg incl. behandeling	187.149	183.031

Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	2024	2023
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	99.169.576	88.584.642
Subsidies (excl. WMO en Jeugdzorg)	1.284.114	1.712.353
Overige bedrijfsopbrengsten	727.765	708.577
Som der bedrijfsopbrengsten	101.181.455	91.005.572

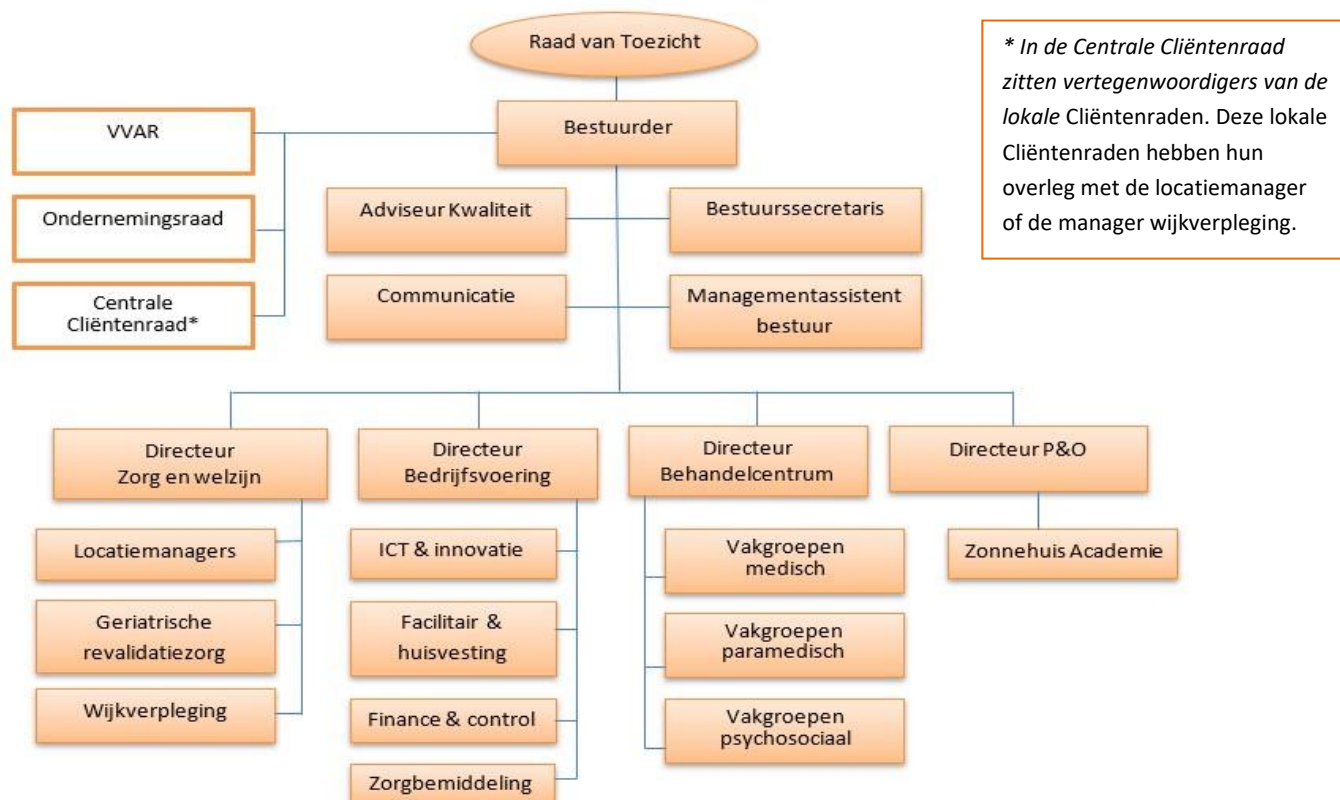
Doelgroep	Locatie	Max. capaciteit	Max. capaciteit
Kortdurend verblijf	Zonnehuis Amalia	94	94
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis Beatrix	65	65
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis De Luwte somatiek	58	58
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis Zuiderhof	45	45
Afdelingsgericht/PG	Zonnehuis Juliana	72	72



Doelgroep	Locatie	Max. capaciteit	Max. capaciteit
KSW/PG	Zonnehuis De Luwte KSW	48	48
KSW/PG	Zonnehuis Menno Simons	27	27
KSW/PG	Zonnehuis Bovenkerk	48	48
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 zorg en welzijn, directeur behandelcentrum, directeur personeel en organisatie, directeur bedrijfsvoering en de bestuurssecretaris.





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 tertaalrapportages, de financiële maandrapportages en de managementinformatie zoals opgenomen in MUS als onze BI-tool.



visie



strategie



kwaliteitsplan



tertaalrapportage



dashboard

1.5 Personele bezetting 2024

Stand per 1 januari	2025		2024	
	aantal	FTE	aantal	FTE
Wonen	919	557,4	895	543,1
Dagelijks wonen	10	9,4	10	9,5
Zonnehuis Beatrix	55	34,5	55	32,6
Zonnehuis Juliana	99	71,3	91	66,2
Zonnehuis centraal en facilitair	36	27,8	39	27,6
Zonnehuis Westwijk	149	76,1	139	80,2
Zonnehuis De Luwte somatiek	55	36,6	80	43,8
Zonnehuis De Luwte kleinschalig wonen	47	31,2	49	32,4
Zonnehuis De Luwte centraal en facilitair	62	26,8	48	18,7
Zonnehuis Bovenkerk	76	51,0	79	50,3
Zonnehuis Menno Simons	64	28,7	54	27,2
Zonnehuis Theresia	68	38,4	67	39,1
Zonnehuis Majella	70	37,9	61	34,8
Zonnehuis Zuiderhof	51	31,6	53	29,6
Zonnehuis Behandelcentrum	77	56,3	70	51,4
Kortdurend Verblijf	110	73,0	103	71,9
Zonnehuis Amalia: kortdurend verblijf	110	73,0	103	71,9
Wijkverpleging	141	93,5	151	95,9
Zonnehuis Wijkverpleging	141	93,5	151	95,9
Bestuur en bedrijfsvoering	105	86,6	104	84,0
Ondersteunende diensten	105	86,6	104	84,0
Totaal Zonnehuisgroep Amstelland	1.275	810,5	1.253	794,8
totaal Zonnehuisgroep excl. Wijkverpleging	1.134	717,0	1.102	698,9
waarvan vast	902	634,2	939	654,6
waarvan tijdelijk	373	176,3	314	140,2



In- en uitstroom medewerkers 2024

Uitbetaalde FTE

Uitbetaalde FTE versus Begrote FTE Zonnehuisgroep	2024
Uitbetaalde FTE	841,2
Begrote FTE	943,7

Zonnehuisgroep	Realisatie	Begroting	Vershil
Uitbetaalde fte:	841,2	943,7	(102,6)
- waarvan onbepaalde tijd	259,3	943,7	(684,5)
- waarvan bepaalde tijd	581,9		581,9
PNIL	164,6		164,6
Totaal uitbetaalde fte + PNIL	1.005,8	943,7	62,1

In- en uitstroom Zonnehuisgroep 2024 in aantal medewerkers			
	Instroom	Uitstroom	Resultaat
Medewerkers	267	278	-11
Leerlingen	29	17	12
Vakantiewerkers			
Stagiaires	90	101	-11
PNIL (contract)	186	186	-
Totaal	572	582	-10

Reden eind dienstverband

In boven- en onderstaande tabellen is weergegeven hoe de instroom zich in 2024 verhoudt tot de uitstroom en wat de uitstroomredenen van medewerkers zijn. Onderstaande tabel is gebaseerd op wat leidinggevendenden hebben geregistreerd bij de mutatie en wat is opgehaald tijdens exitgesprekken. Ontslag op eigen verzoek is met 28% de meest voorkomende reden einde dienstverband.

Voor de organisatie als geheel is over 2024 het saldo van de in- en uitstroom 10 medewerkers negatief. In 2023 was dat 119 medewerkers negatief. Dit heeft dat een negatief effect op de werkdruk op zowel locaties als ook op de bedrijfsvoering. Per saldo was de verhouding in- en uitstroom voor de wijkverpleging 2024 met 7 medewerkers negatief, in 2023 was dat 22 medewerkers negatief.



Omschrijving reden einde dienstverband	Aantal 2024	Percentage
010 VOG niet aangeleverd	5	1%
Ander dienstverband	-	0%
Vakantiekraacht overeenkomst	1	0%
Bepaalde tijd contract	0	0%
Stage-overeenkomst	118	21%
Leerlingen overeenkomst	4	1%
(IVA) Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten	1	0%
Ontslag op eigen verzoek	155	28%
Ontslag door werkgever	0	0%
Vaststellingsovereenkomst	16	3%
Ziek uit dienst	1	0%
Pensioen/Vut	12	2%
Overleden	2	0%
In proeftijd initiatief werkgever	7	1%
In proeftijd initiatief werknemer	24	4%
Van rechtswege initiatief werknemer	16	3%
Van rechtswege initiatief werkgever	51	9%
Einde PNIL - succesvol	95	17%
Einde PNIL- niet suc.vol	55	10%
Eindtotaal	563	100%

1.6 Verantwoording en Terugblik

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. Zo werken we in Amstelveen samen vanuit 'één ingang wijkverpleging', in Amsterdam in het Convenant Wijkverpleging waarin we werken aan uitdagen zoals toenemende zorgvraag of bijv. centrale woningtoegang en in Utrecht het project Steunsystemen in de wijk onder regie IVVU.

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 \(toekomstbestendigeouderenzorgutrecht.nl\)](#)



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 reikt Zonnehuisgroep Amstelland de Zonnehuis Penningen uit. Een penning voor mensen uit de regio die zich belangeloos inzetten voor kwetsbare ouderen. In 2024 werden de Penningen uitgereikt door de juryleden aan Jan Wagenaar & vrijwilligers Fietsmaatjes Ouderkerk, Michaëla Barentsen & Chris van den Helder en Lena de Groot – Griffioen. In 2025 worden vrijwilligers uit onze eigen organisatie genomineerd voor een Zonnehuis Penning.

In 2024 werd 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. Deze najaarskrant had als thema 'Toekomst'.

Verpleeghuiszorg thuis ontwikkelt zich steeds verder.

De Zonnehuis Parade in juni 2024, een evenement om elkaar te ontmoeten, elkaar te inspireren en plezier te hebben, was een mooi feest.





Hoofdstuk 2. Financiële ontwikkelingen

2.1 Algemeen

Post-corona bevindt het ziekteverzuim zich structureel op een hoog niveau, wat geldt voor de gehele sector en ook steeds meer een maatschappelijk verschijnsel wordt. Echter, waar het verzuim in de regio enigszins gaat dalen, blijft het verzuim bij Zonnehuisgroep licht toenemen. Hierdoor hebben we veel personeel moeten inlenen met hoge arbeidskosten als gevolg.

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 wat ook kostenverhogend werkt en een risico is in het licht van de Wet DBA. Met name op onze locaties voor kleinschalig wonen is de kwaliteit van zorg in het geding wanneer deze vacatures niet worden opgevuld. Waar mogelijk zijn op locaties voor kleinschalig wonen deuren geopend om twee wooneenheden aan elkaar te koppelen. In combinatie met het samenvoegen van teams en het introduceren van convenience maaltijd zijn de locaties voor kleinschalig wonen minder kwetsbaar dan voorheen.

Binnen het segment Wonen zien wij de zorgzwaarte verder toenemen met een hogere zorgcomplexiteit. Dit vraagt om hoger gekwalificeerd en/of meer personeel dat nog lastiger te vinden is. De toegenomen zorgzwaarte leidde in 2024 in een gemiddeld hogere mix van ZZP indicaties.

Hoewel de inflatie in 2024 lager was dan 2023, heeft deze impact gehad op de bedrijfsvoering.

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 technologie en tablet, maar ook meer inzet van informele zorg (familie, vrijwilligers, maatschappelijk betrokkenen).

Onze wijkverpleging loopt hierin voorop met de inzet 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 een sterk aandeel van geriatrische revalidatiezorg met als gevolg een hoge druk op onze behandelcapaciteit.

Het exploitatieresultaat over 2024 bedraagt € 2,9 mio positief.



2.2 Ontwikkeling van de zorgexploitatie

Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten namen toe met 11,2%. De omzetgroei Zorgverzekeringswet werd geremd door de verschuiving van reguliere wijkverpleging naar Volledig Pakket Thuis (VPT) dat vanuit de Wlz bekostigd wordt. De sterke toename van de Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening reflecteert met name de impact van subsidies.

Zorgverzekeringswet

De opbrengsten zorgverzekeringswet namen in 2024 per saldo toe met 5,5%. Voor wat betreft eerstelijns verblijf en geriatrische revalidatiezorg is dit het gevolg van tariefstijgingen en gericht inzetten op doelmatigheid en efficiency. De opbrengsten ad. € 10,3 mln. namen toe met € 0,8 mln. Daarentegen is de opbrengst van de wijkverpleging afgenomen als gevolg van de transitie naar zorgverlening op basis van volledig pakket thuis (VPT). De opbrengsten wijkverpleging in de Zvw daalden met € 0,4 mln. naar € 6,0 mln.

Wet langdurig zorg

De opbrengsten uit de Wet langdurige zorg stegen met 13,5% tot € 81,7 mln. Deze toename komt onder meer door de toenemende groei van volledig pakket thuis maar ook de tariefstijgingen en de toegenomen zwaarte van de mix ZZP indicaties en de controle of de indicaties passend zijn bij de zorgzwaarte van de cliënt. De bedbezetting van Wonen heeft in 2024 geen leegstand gekend.

Wet maatschappelijke ondersteuning

De opbrengsten uit de Wet maatschappelijke ondersteuning laten al een paar jaar een dalende trend zien. Ondanks de tariefstijging was in 2024 de opbrengst 1% lager dan het jaar ervoor.

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. € 0,7 mln. stegen 2,7%.

De subsidie-inkomsten zijn met 25% (€ 0,4 mln.) gedaald, echter dat is te verklaren doordat de transformatiegelden van IZA onder de Zorgverzekeringswet moeten worden verantwoord (€ 0,5 mln.). In 2024 is er een betere beheersing van de subsidiestromen belegd binnen Financiën en Control zodat de juistheid en volledigheid voor verantwoordingen geborgd is.

Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten stegen met 8,6%.



Personeelskosten

De totale personeelskosten van personeel in loondienst waren stabiel (7,8% toegenomen) maar gecorrigeerd voor bijzondere posten stegen de kosten per FTE met 10%. Dit is het gevolg van de loonsverhogingen van 3% in maart en 5% in oktober als gevolg van de nieuwe CAO afspraken.

De kosten van inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) blijven met € 13 mln. onverminderd hoog (18% toegenomen). Belangrijkste reden is dat PNIL ingezet moet worden vanwege verzuim en vacatures.

De overige personeelskosten namen 32% toe. Dit betreft met name toenemende reiskosten woon-werk, studiekosten en BHV-vergoedingen.

Afschrijvingen

De afschrijvingskosten zijn 5% afgenomen omdat geplande investeringen achterblijven.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn 5,6% gestegen, redelijk in lijn met de inflatie.

Rentelasten

De rentelasten daalden met 3% naar € 1 mln., met name als gevolg van aflossingen en het rendement dat gerealiseerd wordt op de liquide middelen.

2.3 Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerd resultaat, gecorrigeerd voor de hierna toegelichte incidentele posten, bedraagt € 3,057 mln. positief (in 2023 € 0,2 mln. positief).

Incidentele jaarrekeningposten

In het resultaat over het verslagjaar 2024 zijn de volgende twee incidentele posten opgenomen:

- Naar aanleiding van een detailcontrole over Wlz productie eerdere jaren is € 17k gecorrigeerd en terugbetaald
- Afwaardering van een vordering betreffende coronacompensatie € 84k. Deze vordering is gevormd in 2021/2022 en betaling daarvan wordt niet meer verwacht.



Incidentele posten in het resultaat 2024

	(€ '000)
Resultaat vóór incidentele posten	€ 3.057
<i>Incidentele posten:</i>	
Correctie voorgaande jaren - nacalculatie	€ -17
Coronacompensatie Zvw	€ -84
Totaal	€ -101
Resultaat boekjaar	€ 2.956

Resultaat

Het totaal van het resultaat zorgexploitatie en bovengenoemde incidentele posten leidt tot een resultaat over het verslagjaar 2024 van € 2,9 mln. positief (afgerond € 3,0 mln.). Het resultaat van de zorgexploitatie (exclusief vastgoedresultaat) bedraagt € 88k positief.

Eigen vermogen en financiering

Het groepsvermogen neemt in 2024 toe als gevolg van het positieve resultaat van € 2,9 mln. en de solvabiliteit neemt toe en stijgt naar 37%.

Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg sterk (naar € 8,3 mln. ten opzichte van € 6,6 mln. in 2023) als gevolg van hogere opbrengsten. De kasstroom uit investeringsactiviteiten was € 2,0 mln en dat is bijna € 1,0 mln. hoger ten opzichte van 2023. De personele capaciteit om investeringen uit te voeren blijft zowel intern als extern beperkt. De kasstroom uit financieringsactiviteiten (aflossing leningen) was nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Per saldo was de totale kasstroom in 2024 € 4,1 mln. positief.

Performance ratio's financiële positie

Ratio's Zonnehuisgroep Amstelland	2024	2023	Norm
EBITDA	7.823.153	5.611.363	
EBIT (bedrijfsresultaat)	3.827.817	1.388.230	
Rendement (netto-resultaat/opbrengsten)	2,9%	0,4%	>1,5%
ROIC (bedrijfsresultaat/(eigen vermogen+netto schuld)	10,5%	3,5%	>7,5%
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	37,4%	33,7%	>25%
Budgetratio (eigen vermogen/opbrengsten)	25,9%	25,6%	>15%
Leverage (langlopende schulden /materiële vaste activa)	60,9%	63,1%	<70%
Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,46	1,47	>1,0
Debt to EBITDA (netto schuld/EBITDA)	1,32	2,97	<3,5
DSCR (EBITDA/(aflossingen+rentelast)	2,41	1,71	>1,2
ICR (EBIT/rentelasten)	3,72	1,31	>2,0



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

In 2024 is de solvabiliteit als gevolg van het positieve operationele resultaat toegenomen. Het resultaat voor afschrijvingskosten en rentelasten (EBITDA) is voldoende om te voldoen aan de bancaire ratio's.

In 2024 is de rekening/courant-faciliteit bij ING Bank beëindigd en daarmee ook de kredietovereenkomst. Hiermee zijn ook de voorwaarden uit de bankconvenanten komen te vervallen. Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft in 2024 laten weten dat de extra tussentijdse informatievoorziening achterwege kan blijven.

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 directeur bedrijfsvoering. Verwezen wordt naar de toelichting op de 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.

Verantwoording onkosten Raad van Bestuur tot 1 november 2024, vertrek bestuurder Thijs Houtappels.

Binnenlandse reiskosten:	€ 114,00	overnachting
Buitenlandse reiskosten:	€ 6.960,50	studiereizen Finland en Wenen
Representatiekosten:	€ 463,00	diner RvT afscheid lid RvT
Lidmaatschappen:	€ 2.584,00	NVZD en Zorgnetwerk

Bestuurder maakte gebruik van een leaseauto die zowel zakelijk als privé werd gebruikt. De kosten van de leaseauto worden niet als onkosten aangemerkt maar als bezoldiging onder de WNT.



Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voor de niet in de balans opgenomen verplichtingen wordt verwezen naar punt 14 in de toelichting op de 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.

2.4 Strategie vastgoed

Zonnehuisgroep Amstelland heeft in de zomer een strategie vastgoed opgeleverd. Gebaseerd op onder meer de strategie van de Zonnehuisgroep en een uitgebreide demografische analyse is in kaart gebracht wat de ideale woonruimte is voor de bewoner van de toekomst. De strategische uitgangspunten zijn vastgesteld door de Raad van Toezicht en worden in 2025 nader uitgewerkt.

Hoofdstuk 3. Risico's en risicobeheersing

3.1 Compliance en bedrijfsvoering

Op het compliance beleid IB&P wordt door de daartoe aangestelde Compliance Commissie (CC) binnen Zonnehuisgroep Amstelland toegezien. De CC bewaakt de naleving van informatiebeveiliging en privacyregelgeving, het IB&P beleid, en geeft hierover advies aan MT en bestuur. In 2024 is de notitie compliance beleid IB&P vastgesteld waarin de taken en uitvoering van de CC voor directie, management en andere medewerkers inzichtelijk zijn gemaakt.

In 2024 heeft de Compliance Commissie de jaarlijkse beoordeling risico's en maatregelen informatiebeveiliging uitgevoerd. De Compliance Commissie, die in 2024 zeven keer bij elkaar kwam, wordt geadviseerd door de functionaris gegevensbescherming (FG) op het gebied van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

De CC doet elk tertaal verslag van de voortgang in de commissie in de tertaalrapportage. Vast onderdeel van de agenda van de CC is het onderwerp autorisaties en rollen en rechten in het ECD. In 2024 is er ook een review gedaan rollen en rechten voor de systemen Medimo, CareXS, Meddy en Ysis. Verder stond het AI-beleid met bijbehorende gedragscode op de agenda. Het beleid aanvaardbaar gebruik van informatie en ICT-middelen is opgesteld en daarna vastgesteld door de bestuurder. De Compliance Commissie heeft advies uitgebracht over autorisatie ECD, toegangspassen en tijdelijke toegang tot rol capaciteitsplanner. De directiebeoordeling in het kader van de audit en certificering NEN 7510 is besproken, evenals de risicoanalyse van de Compaan.



De Compliance Commissie bestond in 2024 uit: de manager I&I, een locatiemanager, een personeelsadviseur, de Chief Information Security Officer (CISO) en de Functionaris Gegevensbescherming (FG). De bestuurssecretaris is voorzitter van deze commissie.

Integere bedrijfsvoering

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.

Afronding onderzoek urenregistratie Wijkverpleging

In 2024 is meermaals en uitvoerig onderzoek gedaan naar rechtmatigheid van de urenregistratie binnen de Wijkverpleging. Zonnehuisgroep Amstelland heeft in dat kader Forvis Mazars gevraagd om een set aanbevelingen op te stellen. De Raad van Toezicht heeft vervolgens de Raad van Bestuur een tweetal opdrachten gegeven, namelijk het implementeren van de aanbevelingen van Forvis Mazars en het monitoren ervan. Plus het onderzoek gericht vervolgen om nog meer feiten boven tafel te krijgen.

Het document 'Opvolging aanbevelingen Mazars' dat Zonnehuisgroep Amstelland heeft opgesteld beschrijft uitgebreid op de hoofdpunten de aanpak zoals de organisatie deze in gang heeft gezet. Deze punten zijn gedetailleerd en specifiek beschreven en zorgen voor een adequate, zorgvuldige, alsook noodzakelijke, verrijking van de bedrijfsprocessen. Dit teneinde de risico's op onrechtmatig handelen zoveel als mogelijk te mitigeren. De verschillende processen zijn ingericht in de systemen.

Er zal vanuit de bestuurlijke verantwoordelijkheid regelmatig d.m.v. het agenderen op de verschillende overlegtafels aandacht aan worden besteed. De Raad van Toezicht concludeert dat de opdrachten aan de Raad van Bestuur adequaat zijn uitgevoerd en hiermee zijn afgerond.

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.

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

Belangrijke risico's zijn dat verzuim en uitstroom van personeel nog meer kunnen toenemen. Zeker in combinatie met de gespannen arbeidsmarkt, de handhaving van de Wet DBA en de financiële kwetsbaarheid die dit als gevolg heeft.

Daarnaast is het cyberrisico aanzienlijk. In hoofdstuk 6 wordt nader ingegaan op de maatregelen die genomen zijn en in het verschiet liggen. Tot slot is het risico op uitval van water, elektriciteit en (ICT) systemen dermate groot dat wij een overkoepelend zorgcontinuïteitsplan gaan opstellen. De reeds bestaande lokale zorgcontinuïteitsplannen voorzien in een uitval van maximaal twee uur, maar de Zonnehuisgroep gaat zich voorbereiden op langduriger uitval.

Nr.	Hoofdrisico	Deelrisico	Beheersmaatregel
1	Cyber	Ransom-ware aanval	Managed Detection & Response (MDR)
		Malware	
		Datalek	
		Phishing	
		DDoS aanval	Wachtwoordbeheer, multi-factor authenticatie en netwerkbeveiliging
2	Personeelstekort	Meer uitstroom dan instroom	Blij Blijven
			Recruitment 2.0
			Richten op zij-instromers
			Tekenbonus € 1.000
			OTTO HealthCare - Zuid-Europese collega's
			Onderzoeken pull-factoren zoals kinderopvang, huisvesting en vervoer voor medewerkers
			Flexpoolmanagement door igen zorg
			Efficiënter roosteren
3	Operationele continuïteit	Uitval van ICT systemen	Overkoepelend zorgcontinuïteitsplan
		Uitval van water	
		Uitval van elektriciteit	
4	Ziekteverzuim	Verzuim >9,5% (=begroot)	Borgen verbeterd proces rondom verzuim
			Actief inzetten van providerboog
			Preventie prioriteit geven



Management control

De management control-cyclus voorziet in het begrotingsproces vanuit de jaarlijks geactualiseerde meerjarenbegroting op basis van onze meerjarendoelstellingen. Aan de meerjarenbegroting zijn gekoppeld strategische personeelsplanning, ons strategisch vastgoed- en meerjarenonderhoudsplan, ons inkoopplan en ons ICT-plan. De Zonnehuisgroep werkt met een financiële forecast tot einde van het jaar om meer inzicht te krijgen en gericht te sturen.

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 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 meerdere jaren met een hoog ziekteverzuim en een toenemend aantal vacatures zien wij op deze gebieden geen omslag in 2025. Integendeel, het verzuim en aantal vacatures neemt toe. 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 geschoold personeel krap is en de complexiteit/zwaarte van de zorgverlening toeneemt. In de afgelopen jaren hebben steeds meer zorgmedewerkers besloten als ZZP'er verder ter gaan; medewerkers die wij nodig hebben om de zorg te kunnen verlenen.

In 2025 is het handhavingsmoratorium van de Wet DBA opgeheven. Zonnehuisgroep Amstelland neemt allerlei initiatieven om alle ZZP'ers in dienst te nemen, maar het animo daarvoor is zeer beperkt. Zomaar stoppen met ZZP'ers bedreigt direct de continuïteit van zorg. ZZP'ers inwisselen voor uitzendkrachten is weliswaar mogelijk, maar financieel praktisch onmogelijk en is vanwege de meestal kortdurende inzet van uitzendkrachten niet prettig voor de bewoners en collega's. Alles overwegende kiest de Zonnehuisgroep voor de aanpak 'verantwoorde afbouw van ZZP'ers'. Om dit te bereiken heeft de Zonnehuisgroep een programma opgezet met een brede waaier aan maatregelen.



De bekostiging van zorg staat de komende jaren fors onder druk, met name 2026 en verder. Voor 2025 daarentegen zijn de vooruitzichten redelijk goed en dat komt door de loonsverhoging in de nieuwe CAO die later ingaat dan de Zonnehuisgroep had begroot. Overige kosten zullen als gevolg van inflatie verder toenemen. Aandachtspunt aangaande de opbrengsten is het dreigende productieplafond.

In 2025 werkt Zonnehuisgroep Amstelland verder aan invulling van de strategie, onder meer met behulp van het programma Team van de Toekomst. Het doel van het programma Team van de Toekomst is om de teams van Zonnehuisgroep Amstelland en daarmee de gehele organisatie voor te bereiden op de uitdagingen in de (nabije) toekomst. Het programma werkt langs de lijnen van het vergroten van betrokkenheid en inspraak vanuit de teams. Initiatieven van teams worden gebruikt als leidraad en zijn input voor experimenten. Indien bewezen succesvol worden deze experimenten toegepast in de rest van de organisatie. Daarnaast wordt het programma Samen zorg met behulp van het vijf stappen model voortgezet.

In 2025 investeert de Zonnehuisgroep in zorgalarmering, telefonie, bedden, hulpmiddelen en onderhoud aan panden. Deze investeringen zijn nodig om de kwaliteit van zorg te verbeteren en de organisatie voor te bereiden op de toekomst. Door te investeren in moderne technologieën en faciliteiten, kunnen we de zorgverlening optimaliseren en de tevredenheid van zowel bewoners als medewerkers verhogen.

Hoofdstuk 5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

5.1 Inzetbaarheid personeel

Vanuit de strategische beweging ‘werken met plezier en trots’ zijn, vanuit P&O, twee grote projecten gestart:

1. Project Vitaliteit en Verzuim
2. Project Blij Blijven

In april 2024 startte het **project Vitaliteit en Verzuim** om het verzuim te doen dalen, de pilot is gestart bij de woonlocaties omdat het verzuim daar het hoogste was.

Een nieuw verzuimproces is geïmplementeerd wat leidinggevendenden beter ondersteunt bij het voeren van verzuimgesprekken. Het Vitaliteit- en Verzuimbeleid is aangepast. De volgende stap is aandacht voor preventie. Vitaal blijven en medewerkers uit het verzuim krijgen, lukt alleen door medewerkers goed te kennen, aandacht te geven en gesprekken te voeren.



Om verzuimgesprekken te ondersteunen, zijn digitale rapportages op medewerkersniveau ontwikkeld, waarbij het verzuim-, verlof- en overwerkpatroon van de afgelopen vier jaar zichtbaar is. Hierdoor kan de medewerker zelf aangeven welke patronen hij of zij herkent.

De arbodienst, ZeneZ, biedt trainingen aan leidinggevenden in gesprekstechnieken, inzicht in verschillende gedragingen en hoe hier mee om te gaan. In het laatste kwartaal van 2024 is vooruitgang geboekt met re-integratie overleggen (re-integratie adviseur, casemanager verzuim, leidinggevende en P&O adviseur), die nu onderdeel zijn geworden van een regulier overleg.

Het verzuim Zonnehuisgroep breed was in april 2024 10,1%. Bij de start van de pilot periode daalde het verzuim licht, in het derde en vierde kwartaal steeg het verzuim opnieuw naar 10-11%. Een tijdelijke interventie helpt niet, continue aandacht voor verzuim kan alleen het verzuim doen dalen.

Frequent verzuim (3 keer of meer verzuim in 12 maanden) is een voorbode van langdurig verzuim. Dat is ook de reden waarom extra interventies ingezet zijn op frequent verzuim gesprekken. Hier zijn duidelijke resultaten in geboekt, zie tabellen hieronder. Gelijktijdig is het aantal 'nulverzuimers' (geen verzuim in 12 maanden) toegenomen, zij hebben ook aandacht nodig en verdienen complimenten.

Frequent verzuim (3 en meer in 12 maanden)	
Maand	Aantal
Januari 2024	203
Augustus 2024	217
December 2024	167

Nulverzuimers (geen verzuim in 12 maanden)	
Maand	Percentage
Januari 2024	niet bekend
Augustus 2024	16,97%
December 2024	19,18%

Het project **Blij Blijven** is ingezet vanwege een grote personeelsterugloop in Zorg & Welzijn Wonen tussen 2021-2023 en landelijke zorgtekorten. Vier centrale onderwerpen werden geïdentificeerd:

- Leidinggevenden
- Roostering
- Onboarding
- Beloningen & aandachtsbudget

Teamcoördinatoren spelen een cruciale rol en krijgen tijdens vier jaarlijkse bijeenkomsten extra aandacht voor ontwikkeling van competenties, gespreksvoering en veilige werkomgeving.



Een recente evaluatie van het rooster toont verbeterde tevredenheid onder teamleden in vergelijking met twee jaar geleden, al zijn er nog locatie-specifieke verbeterpunten waar aan gewerkt zal worden.

Het onboardingproces begint bij de eerste contacten met de organisatie. Vanuit het recruitmentteam is hier extra aandacht aan besteed, wat heeft geleid tot een nieuwe opzet voor de introductie-bijeenkomsten.

Het aandachtbudget, zoals voor teamuitjes, is verhoogd. Daarnaast is een beloningsvoorstel voorbereid voor de VIG-doelgroep, dat in 2025 verder zal worden uitgewerkt.

Zonnehuisgroep Amstelland heeft haar online zichtbaarheid en naamsbekendheid vergroot. Diverse kanalen zijn gebruikt: een wervingscampagne voor bijbanen met nieuwe foto's en de lancering van een TikTok-kanaal voor een jonger publiek.

De modulaire opleiding voor zij-instromers, van een 4-daagse ADL-cursus tot de VIG-opleiding, is succesvol gebleken. Er wordt onderzocht of dit model uitgebreid kan worden naar meer VVT-instellingen in de regio.

5.2 Medezeggenschapsstructuur

Inspraak en zeggenschap



Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) is het overlegorgaan waarin medewerkers van de diverse locaties, de wijkverpleging, Zonnehuis Behandelcentrum en de ondersteunende diensten zijn vertegenwoordigd. De bestuurder fungeert als vaste gesprekspartner van de OR.

De OR is samengesteld op basis van een kiesgroepenstelsel per locatie en telt momenteel zeven leden. Er zijn zeven zetels vacant. Conform de Wet op de Ondernemingsraden mag de OR uit



maximaal 15 leden bestaan. In overleg met de bestuurder is besloten één zetel voorlopig niet in te vullen. De huidige zittingsperiode loopt tot maart 2026.

In 2024 heeft de OR negen interne vergaderingen gehouden, vier overlegvergaderingen met de bestuurder en één overleg met een RvT-lid op 28 augustus 2024.

De volgende notities zijn ter instemming aan de OR voorgelegd:

- Nieuw contract arbodienst (ZeneZ);
- Nieuwe structuur en inrichting BHV-organisatie;
- Aanpassingen gedragscode;
- Roosterbeleid en -handboek *);
- Verzuimproces *).

**) in 2024 nog geen instemming verleend.*

De volgende notities zijn voor advisering aan de OR voorgelegd:

- Inbedding van de Plan organisatie bij de afdeling P&O;
- Outsourcing van Flex organisatie met een Preferred Supplier-overeenkomst en het verder decentraliseren van de tot nu toe opgebouwde flexpool;
- Aansturing in de wijk.

De OR is actief betrokken geweest bij diverse organisatieontwikkelingen, waaronder de projecten *Team van de Toekomst*, *Sturing op Locatie* en *Blij Blijven* (een initiatief binnen de werkkosten-regeling). Daarnaast heeft de OR zich laten informeren over de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E), die gepland staat voor 2025.

De OR volgde op 15 en 16 oktober 2024 een teamtraining gericht op versterking van de samenwerking en effectiviteit. De OR was betrokken bij de werving van Yolande van der Linden als nieuw lid van de Raad van Toezicht. Tot slot namen enkele OR-leden deel aan de adviescommissie in het kader van de werving van de nieuwe bestuurder van Zonnehuisgroep Amstelland.

Cliëntenraad

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 2024 kwam de CCR zeven keer bij elkaar, waarvan één keer met een speciale commissie in het kader van de begroting 2025. Het contract met de bezoldigde a.i. voorzitter van de CCR is verlengd tot september 2025.



In 2024 heeft de CCR advies/instemming gegeven over:

- Instemming Prijs- en assortimentsvoorstel restaurants 2024 en 2025;
- Instemming organisatieaanpassing voeding en schoonmaak;
- Instemming gedragscode vrijwilligers;
- Instemming Kwaliteitsplan 2024;
- Advies begroting 2025;
- Advies vacatievergoeding CR met 10% verhogen per 1 januari 2024;
- Advies uitgebracht over de benoeming van twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht;
- Advies uitgebracht over de benoeming van de nieuwe bestuurder per 1 april 2025.

Verpleegkundige Verzorgende Advies Raad (VVAR)

Een Verpleegkundige Verzorgende Advies Raad (VVAR) met vertegenwoordigers van verschillende locaties is eveneens gesprekspartner van de bestuurder.

De VVAR heeft in 2024 het door bestuurder akkoord bevonden jaarplan VVAR 2024 verder uitgewerkt. De VVAR heeft in juli 2024 een zeer zinvolle trainingsdag gevolgd en is met deze kennis de plannen voor de VVAR verder gaan uitwerken. De VVAR bestaat momenteel uit 7 leden en 7 ambassadeurs.

In 2024 is de verdeling naar rollen, speerpunten en aandachtsgebieden verder uitgewerkt en vastgesteld is wat de prioriteiten zijn.

De VVAR heeft in 2024 drie keer overleg gehad met de bestuurder en vier 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. De VVAR is druk bezig met het project zeggenschap en zal in 2025 via een roadtrip op verschillende locaties een Meet en Greet organiseren.

In 2024 heeft de VVAR geadviseerd over:

- Visie vrijheid en veiligheid;
- Kwaliteitsplan 2025: de VVAR heeft input geleverd in het traject van ontwikkeling van dit kwaliteitsplan en ingestemd met het kwaliteitsplan 2025;
- Beleid organiseren van zorg;
- Onduidelijke positie van GVP/GVS/GVR binnen Zonnehuisgroep Amstelland;
- Aanvullend advies Betrekken van aandachtsvelders bij expertisegroepen.



5.3 Kwaliteitsindicatoren

In 2024 heeft Zonnehuisgroep Amstelland de volgende indicatoren over het jaar 2023 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 2023 en op de website van Zonnehuisgroep Amstelland geplaatst.

Signalen en klachten

Zonnehuisgroep Amstelland heeft gekozen voor onafhankelijke klachtenbemiddeling door een klachtenfunctionaris. De klachtenfunctionaris werkt binnen de kaders van het klachtenreglement van Zonnehuisgroep Amstelland. Klachten worden anoniem geregistreerd om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Per tertaal wordt bestuur/directie van Zonnehuisgroep Amstelland voorzien van een overzicht van de klachten met informatie over de aard van de klacht, hoe de klacht is afgehandeld en wat verbeteradviezen zijn. Een samenvatting van deze rapportage wordt opgenomen in de tertaalrapportage kwaliteit & personeel. Naast de door de klachtenfunctionaris geregistreerde klachten zijn er vier klachten rechtstreeks ingediend bij het bestuur.

In 2024 is het aantal klagers, maar vooral het aantal klachten, t.o.v. 2023 afgenomen.

Totaal aantal klachten en klagers	2024	2023
Aantal klachten	56	84
Aantal klagers	41	42

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In januari 2024 is er een verplichte melding gedaan bij de IGJ vanwege een calamiteit. Er is onderzoek gedaan en deze melding is in juni 2024 afgesloten. De IGJ beoordeelde de onderzoeksrapportage als zorgvuldig. Er zijn voldoende verbetermaatregelen beschreven om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen. Bij het onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van de 'learning teams methode'. De inspectie leest in het rapport dat dit positief heeft bijgedragen aan het gevoel van betrokkenheid en herstel van de betrokkenen.

In januari 2024 is melding gedaan bij de IGJ van vermissing van geneesmiddelen die onder de opiumwetgeving vallen. Daarvan is ook aangifte gedaan bij de politie. Er heeft onderzoek plaatsgevonden naar de vermissing en er zijn verbetermaatregelen getroffen.



In mei 2024 ontving de IGJ een melding over een mogelijke calamiteit. In augustus 2024 heeft de IGJ laten weten dat onze onderzoeksrapportage als zorgvuldig is beoordeeld en dat de melding is afgesloten. De inspectie heeft de melder geïnformeerd dat het onderzoek is beëindigd.

Op 15 augustus 2024 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een onaangekondigd bezoek aan Zonnehuis Beatrix gebracht. De aanleiding heeft IGJ toegelicht: al enige tijd is er geen bezoek gebracht aan één van de locaties van de Zonnehuisgroep en daarnaast zijn er door onszelf ingestuurde melding(en) gedaan. Veel collega's hebben eraan bijgedragen dat de IGJ een transparant beeld heeft gekregen van de stand van zaken. De IGJ heeft in hun rapport laten weten dat Zonnehuis Beatrix (grotendeels) voldoet aan elf van de twaalf getoetste normen. Een van de normen voldoet grotendeels niet (vaste momenten reflectie en intervisie zorgverleners). De inspectie gaf aan vertrouwen te hebben in de aansturing en verbeterkracht van de organisatie.

Audit en certificering

Op 29 januari en 27 februari 2024 heeft een audit plaatsgevonden bij Stichting Zonnehuisgroep Amstelland - Wijkverpleging. Daar waar in 2023 de nadruk van de ISO 9001 audit lag op de intramurale zorg, is er voor gekozen om in 2024 de focus te verleggen naar de zorg in de wijk.

Het kwaliteitsmanagementsysteem van de wijkzorg is getoetst aan de eisen van ISO 9001: 2015, aan relevante wet- en regelgeving en aan eisen van stakeholders en zorginkopers. Zonnehuisgroep Amstelland heeft het certificaat ISO 9001 dat geldig is tot 20 april 2026.

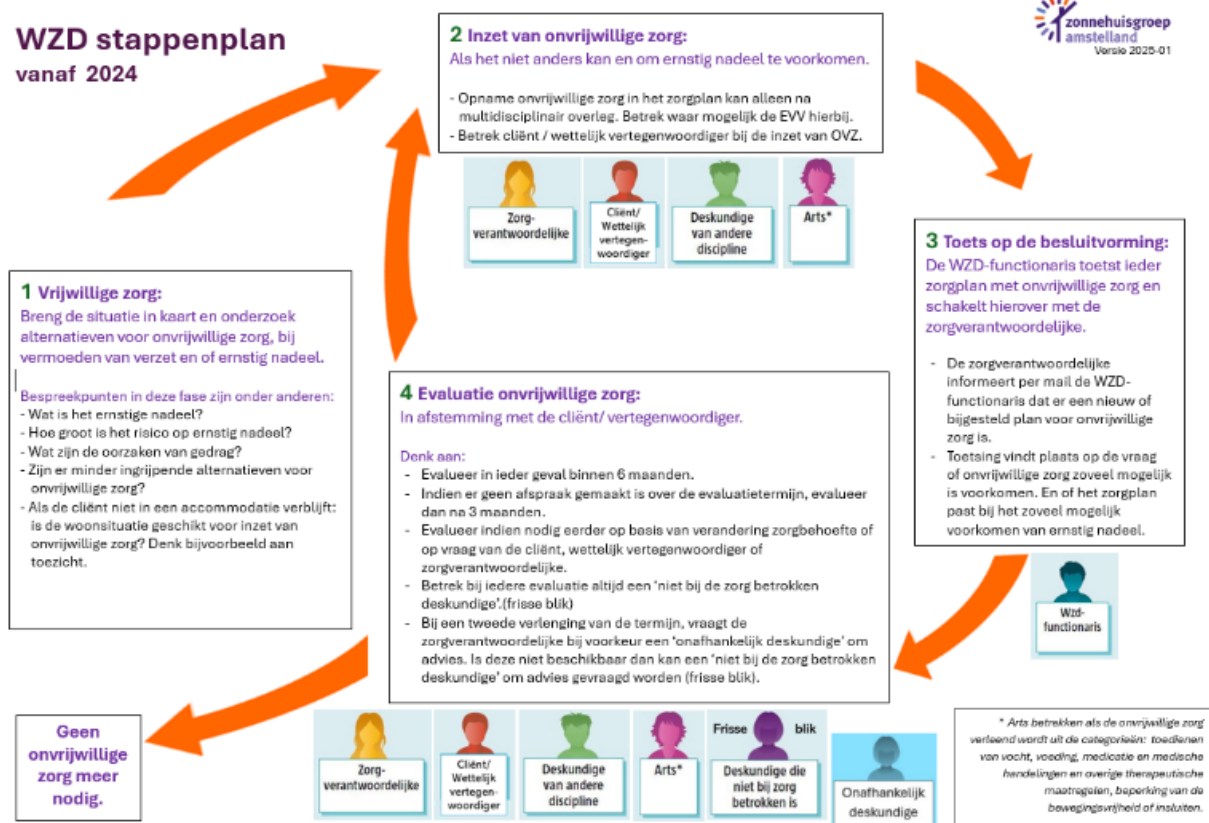
Wet zorg en dwang

In 2024 heeft Zonnehuisgroep Amstelland vooruitgang geboekt in het vergroten van het bewustzijn en het zorgvuldig omgaan met onvrijwillige zorg. Toename in het aantal registraties laat zien dat de medewerkers alerter zijn geworden op het herkennen en registreren van onvrijwillige zorg, met name binnen de wijkverpleging. Tegelijkertijd toont dit aan dat cliënten met een complexere zorgvraag langer thuis blijven wonen. Dit vraagt om een verdere ondersteuning en duidelijke afspraken voor de teams in de ambulante setting.





WZD stappenplan vanaf 2024



Er zijn belangrijke stappen gezet, zoals implementeren van het cyclisch stappenplan, het trainen van team coördinatoren als zorgverantwoordelijken, het vergroten van de bewegingsvrijheid binnen PG locaties en een start maken met het ontwikkelen van nieuw lesmateriaal.

De komende periode vraagt om borging van de ingezette verbeteringen, evaluatie van de nieuwe rolverdeling en blijvende aandacht voor alternatieven voor onvrijwillige zorg.

5.4 Onderzoekscommissie

In de onderzoekscommissie worden onderzoekaanvragen beoordeeld en lopende onderzoeken besproken. In 2024 is de onderzoekscommissie vijf keer bijeen geweest.

Eind 2024 had de commissie negen leden; één lid heeft zitting in de onderzoekscommissie namens de centrale cliëntenraad. De samenstelling vormt een goede weerspiegeling van de disciplines binnen Zonnehuisgroep Amstelland. Een verbinding met de VVAR wordt gemist. Bovendien heeft de ambtelijk secretaris de organisatie verlaten en daarvoor is nog geen vervanger gekomen.

Er zijn meerdere aanvragen besproken zoals een onderzoek naar mantelzorg en de zorgprofessionals, integratie van specialistische en generalistische palliatieve zorg in het verpleeghuis, gedrag van V&V rond mondverzorging, implementatie Beter laten beter doen voor V&V en een onderzoek naar effectieve strategieën voor herkenning en toepassing van slikvoorschriften in de ouderenzorg.



Ook heeft de onderzoekscommissie de meerjaren-onderzoekagenda bekeken en geconstateerd dat deze te ambitieus is. De onderzoekscommissie heeft voorgesteld te focussen op het thema Professionalisering verzorging & verpleging met als aanvulling interprofessioneel leren en samenwerken. Daarnaast heeft een inventarisatie van praktijkvragen plaatsgevonden. Ook is de procedure (wetenschappelijk) onderzoek onder de loep genomen.

5.5 Duurzaamheid en Zorghuisvesting

Zonnehuisgroep Amstelland beschikt over tien zorglocaties, waarvan vijf in eigendom en vijf gehuurd. De gebouwen zijn, op twee na, relatief jong (minder dan 15 jaar oud) en ontworpen met aandacht voor duurzaamheid. In 2024 zijn de locaties Amalia, Beatrix en Juliana voorzien van energiezuinige ledverlichting; de overige eigendomslocaties volgen op korte termijn. Hiermee zetten we concrete stappen richting een energiezuiniger vastgoedportfolio.

In samenwerking met adviesbureau Impact+ is een duurzaamheidsplan opgesteld onder het motto: *“Een duurzame toekomst is een gezonde toekomst.”* Dit plan sluit aan bij de landelijke Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en is opgebouwd rond vijf centrale thema's:

1. Bevorderen van gezondheid
2. Bewustzijn en kennis vergroten
3. Verminderen CO2 uitstoot
4. Circulair werken
5. Verminderen medicatie(gebruik)

Voor elk thema is de huidige situatie in kaart gebracht en zijn concrete acties geformuleerd, gekoppeld aan de jaren 2025 en 2026/2027. In 2024 is een coördinator duurzaamheid aangesteld en zijn de voorbereidingen gestart voor de oprichting van een Green Team, dat de uitvoering van het plan zal ondersteunen en monitoren.

Visie op Zorghuisvesting en Toekomstige Uitdagingen

Zorghuisvesting vormt een cruciale pijler in onze strategische koers. Wij zien vastgoed niet alleen als een fysieke plek voor zorgverlening, maar als een drager van kwaliteit, welzijn en duurzaamheid. Onze visie is gericht op het realiseren van toekomstbestendige zorgomgevingen die bijdragen aan gezondheid, comfort en efficiëntie — voor cliënten én medewerkers.

De belangrijkste uitdagingen waar we voor staan:

- **Verduurzaming van bestaand vastgoed:** ondanks de relatief jonge leeftijd van onze gebouwen, vraagt de transitie naar klimaatneutrale zorg om aanvullende investeringen in energie-efficiëntie, circulaire materialen en slimme technologie.



- **Flexibiliteit in huisvesting:** veranderende zorgbehoeften en extramuralisering vereisen aanpasbare en multifunctionele ruimtes die inspelen op kleinschaligheid, eigen regie en community-vorming.
- **Financiële haalbaarheid:** de combinatie van stijgende bouwkosten, beperkte investeringsruimte en noodzakelijke verduurzaming vraagt om scherpe keuzes en innovatieve financieringsmodellen.
- **Samenwerking met verhuurders:** bij gehuurde panden is het realiseren van duurzaamheidsambities afhankelijk van de bereidheid en mogelijkheden van externe partijen.

Wij zetten in op een integrale benadering waarbij vastgoedontwikkeling, zorginhoud en duurzaamheid hand in hand gaan. De komende jaren werken we aan een vastgoedstrategie die deze visie vertaalt naar concrete plannen, met aandacht voor maatschappelijke opgaven, technologische ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving.

Hoofdstuk 6. Informatievoorziening en beveiliging en beheersing kwaliteit en processen

6.1 Gegevensbescherming en Informatiebeveiliging

In december 2019 is Zonnehuisgroep Amstelland initieel voor de norm NEN 7510 gecertificeerd. Sindsdien wordt de Zonnehuisgroep jaarlijks extern ge-audit door KIWA. Zo ook in 2024. Tijdens de audit is de auditor geen tekortkomingen tegengekomen. Wel een aantal punten waarop we ons verder kunnen verbeteren. Deze worden opgepakt.

In 2024 hebben we een externe penetratietest laten uitvoeren door Pinewood. Hierin is een aantal technische kwetsbaarheden geconstateerd. In volgorde van zwaarte zijn deze opgepakt en verholpen.

In 2024 heeft de Zonnehuisgroep zich aangesloten bij Z-CERT, het expertisecentrum voor cybersecurity in de zorg. Dagelijks houden zij ons op de hoogte van nieuwe dreigingen en kwetsbaarheden.

In 2024 hebben we een onderzoek gedaan naar leveranciers van MDR-diensten. MDR staat voor Managed Detection & Respons. MDR is een dienst waarbij een externe partij de systemen van een organisatie 24/7 bewaakt en beveiligingsincidenten detecteert. In samenspraak met de organisatie kan de externe partij ingrijpen, bijvoorbeeld door een geïnfecteerde laptop te isoleren van het netwerk. Het onderzoek heeft geleid tot een shortlist van leveranciers die een bij de Zonnehuisgroep



passende dienst kunnen leveren.

In 2025 adviseren we de bestuurder op basis van de shortlist de bestuurder over een keuze zodat we in de tweede helft van het jaar tot implementatie kunnen overgaan.

6.2 Interne beheersing van processen en procedures

Zonnehuisgroep Amstelland heeft 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 informatie-systemen 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.

Privacy en informatiebeveiligingsincidenten

In 2024 zijn er 94 privacy incidenten gemeld en afgehandeld. Er zijn geen privacy incidenten gemeld waarvoor wij een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens hebben moeten doen. Wel is in een drietal gevallen de betrokkene ingelicht over het datalek.

In 2024 zijn er 127 informatiebeveiligingsincidenten gemeld en afgehandeld.

Het totaal aantal incidenten (221) is wederom hoger dan het voorgaande jaar (130). Met name het aantal verloren toegangspasjes laat een sterke stijging zien. Daarnaast merken we dat er steeds meer meldingen van medewerkers komen, hetgeen op een toename van privacy en informatiebeveiligingsbewustzijn duidt.

Structurele verbeteringen

Na analyse van privacy en informatiebeveiligingsincidenten zijn er verschillende initiatieven ontplooid om het ontstaan van nieuwe incidenten in te beperken. Bijvoorbeeld door gerichte inzet van de digicoaches. Ook is ervoor gekozen om in 2024 de interne audits nog efficiënter uit te voeren.

Jaarverslag Raad van Toezicht 2024 Zonnehuisgroep Amstelland, zie separaat verslag.



Bijlage Transformatiegelden IZA 2024

Passage jaarverslag verantwoording IZA fonds wijkverpleging gelden

Aanvraag-ID: 50872 – Eén ingang Wijkverpleging

Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft Zonnehuisgroep Amstelland projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van € 89.947. Hiervan is voor € 86.506 aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

Aanpakken van de regeldruk.

Samenwerking en coördinatie in de wijk stimuleren

Toelichting op de behaalde resultaten

We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

Resultaat 1: *Verbeterde toegankelijkheid wijkverpleging in Amstelveen middels een centraal aanmeldpunt waarbij verwijzers, cliënten en naasten terecht kunnen voor het aanvragen van wijkverpleging (resultaat bereikt eind Q4 2024)*

Er staat een geïmplementeerd en doorontwikkeld aanmeldpunt voor aanmelden voor wijkzorg voor verwijzers, cliënten en naasten. Er wordt gewerkt met gezamenlijke Point-coördinatiepunten met een ZorgDomein-koppeling (voor oa huisartsen) en een website-koppeling (voor cliënten en naasten), ziekenhuizen kunnen via Point verwijzen.

Resultaat 2: *Efficiëntere inzet capaciteit door versterkte samenwerking tussen wijkzorgteams van de drie samenwerkende wijkzorgorganisaties (resultaat bereikt eind Q4 2024)*

Er staat een afgestemde en geborgde werkwijze en samenwerkingsafspraken met wijkteams van de samenwerkende wijkzorgorganisaties rond het verdelen van nieuwe wijkzorgaanvragen (Point-coördinatiepunt per deelregio) en onderlinge communicatie (dagelijks verdeeloverleg per deelregio en via Siiloo). Hierdoor ervaren teams een verlaagde werkdruk in het verdelen en aannemen van wijkzorgaanvragen door juiste ondersteuning in techniek en werkwijze

Resultaat 3: *Aanmeldpunt en samenwerking tussen de samenwerkende wijkzorgorganisaties uitgebreid met aanvullende extramurale dienstverlening (resultaat bereikt eind Q4 2024)*

Er staat een geïmplementeerde samenwerkingswerkwijze en een Point-coördinatiepunt voor casemanagers dementie. Zij verdelen onderling tweewekelijks de centraal binnengekomen aanvragen. Er is een plan van aanpak en handleidingen voor de samenwerking tussen de verpleegtechnische teams van de drie samenwerkende wijkzorgorganisaties. Het Point-coördinatiepunt voor de verpleegtechnische teams staat klaar en zij hebben reeds kennis gemaakt.



Het coördinatiepunt wordt begin 2025 in gebruik genomen en dan zal een dagelijks overleg plaatsvinden om de aanvragen onderling te verdelen.

Resultaat 4: *Uniforme wijze van verwijzen en indiceren (resultaat bereikt eind Q4 2024)*

Er zijn afspraken over uniform indiceren door wijkverpleegkundigen, namelijk op basis van het 5-stappen model. Verwijzers zijn op de hoogte van deze werkwijze en zijn geïnformeerd over het scheppen van een realistische verwachting hierover richting hun patiënten.

Aanvraag-ID: 48929 - 5 stappen model

Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft [Naam Zorgorganisatie] projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van **€123.540**. Hiervan is voor **€109.003** aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

- Inzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- Werkplezier in de wijkverpleging vergroten door aantrekkelijk maken van het vak (goed werkgeverschap, tijd voor nascholing en intercollegiale toetsing).
- Arbeidsbesparend werken stimuleren (goede voorbeelden delen, opschalen en versnellen).

Toelichting op de behaalde resultaten

Het doel van dit project was om het 5 stappenplan te laten landen in onze werkwijzen van de wijkverpleging. Op die manier bieden we passende zorg door te kijken we wat de cliënt nog kan en beginnen we bij zelfzorg en informele zorg. Pas dan bekijken we hoe de formele zorg en dus onze professionals kunnen helpen waar nodig. Doordat we onze wijkprofessionals met dit project konden faciliteren en alle relevante stakeholders (naasten, andere zorgaanbieders, e.d. in onze regio) informeren, kunnen we op deze manier dragen aan het leveren van de juiste zorg op de juiste plek en zorgen we ervoor dat we ook in de toekomst nog zorg toegankelijk te houden voor diegene die dat nodig hebben. We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

We beogen om eind 2024 te werken volgens dit 5 stappen model, de werkprocessen zijn hiervoor ingericht.

- Onze wijkprofessionals zijn gefaciliteerd om volgens het 5 stappen model te werken.
- Onze wijkprofessionals, cliënten, naasten, andere zorgorganisaties uit de regio zijn bekend met het principe van het 5 stappen model.

Aanvraag-ID: 48923 - Flexibele diensten



Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft Zonnehuisgroep Amstelland projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van **€79.296**. Hiervan is voor **€53.853** aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

- Werkplezier in de wijkverpleging vergroten door aantrekkelijk maken van het vak (goed werkgeverschap, tijd voor nascholing en intercollegiale toetsing).
- Aanpakken van de regeldruk.

Toelichting op de behaalde resultaten

Het doel van dit project was om het werken in onze wijkverpleging aantrekkelijker én langer houdbaar te maken en te zorgen voor een betere balans tussen werk en privé voor onze professionals. Hiervoor wilden we de wijkprofessionals de mogelijkheid te bieden om te kiezen voor diensten met flexibele uren, voor 6-uursdiensten of voor 8-uursdiensten. Daarmee voorkomen we de 'gebroken' diensten, die op dit moment leiden tot ontevredenheid en een grotere ervaren (psychische) belasting. In het kader van goed werkgeverschap willen we met de invoering van de diensten met flexibele uren, 6-uursdiensten en 8-uursdiensten werkplezier in de wijkverpleging vergroten door het aantrekkelijk maken van het vak.

We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

Behaalde resultaat:

Eind 2024 hebben de wijkprofessionals de mogelijkheid om te kiezen tussen flexibele, 6-uurs of 8-uursdiensten. Hiermee behouden we medewerkers en trekken we nieuwe medewerkers aan. Daarnaast beogen we ook het werkplezier van medewerkers te vergroten, en daarmee het verzuim omlaag te brengen.

Aanvraag-ID: 48700 - Digitale Zorg

Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft Zonnehuisgroep Amstelland projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van **€78.499**. Hiervan is voor **€62.816** aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

- Inzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- Aanvragen voor innovatieve initiatieven die aantoonbaar bijdragen aan de doelstellingen van het IZA.



Toelichting op de behaalde resultaten

Het doel van dit project door het professionaliseren en verder opschalen van de inzet van digitale zorg en team digitale zorg ervoor zorgen dat we meer ouderen en andere cliënten thuis zorg aanbieden met steeds minder mensen en middelen. We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten deels zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

Behaalde resultaten:

- We beogen in 2023 en 2024 het team digitale zorg verder te professionaliseren. Het project resulteert in een groei van digitale vaardigheden van alle wijkprofessionals uit team digitale zorg eind 2024. Dat wil zeggen dat zij op een gedegen manier met het ECD en Microsoft-officeprogramma's kunnen werken. Andere professionals uit de wijkteams worden voldoende ondersteund in digitale vaardigheden. Het aantal digitale vaardigheids-gerelateerde vragen zijn gedaald.
- Daarnaast zetten we in 2023 en 2024 digitale hulpmiddelen efficiënter, sneller en op grotere schaal in, waaronder automatische medicijndispenser Medido. In 2023 staan er 26 uit. Met het project beogen we eind 2024 80-100 automatische medicijndispenser in werking te hebben. Hiervoor is het herontwerpen van de werkprocessen van Medido en scholing van medewerkers ten behoeve van het vergroten van kennis en deskundigheid van professionals uit de wijkteams op gebied van innovaties en projectmanagement vaardigheden noodzakelijk. Met het IZA-fonds kunnen we onze doelstelling versnellen: we streven naar het voorzien van 150 cliënten van digitale zorg eind 2023, en uiteindelijk 250 cliënten eind 2024 (met Compaan en Medido).

Aanvraag-ID: 48917 - Intercollegiale toetsing

Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft Stichting Zonnehuisgroep Amstelland projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van **€44.905**. Hiervan is voor **€ 34.338** aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen [behoud enkel de doelen waarop het project betrekking had].

- Werkplezier in de wijkverpleging vergroten door aantrekkelijk maken van het vak (goed werkgeverschap, tijd voor nascholing en intercollegiale toetsing).

Toelichting op de behaalde resultaten

Het doel van dit project was om door middel van het versterken van intercollegiale toetsing ervoor te zorgen dat de zorgprofessionals gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen om het deskundigheidsniveau op peil te houden en te vergroten. Aan verpleegkundigen wordt reflectie geboden en gefaciliteerd, om hen zo in staat te stellen vakinhoudelijk en professioneel te kunnen handelen. Intercollegiale toetsing draagt bij aan het continue leren en ontwikkelen op het gebied van



kwaliteit, v n en m t elkaar. Aan de hand van intercollegiale toetsing worden en zijn professionals in de wijk zich namelijk bewust van hun professionele verantwoordelijkheid en handelen daarnaar. Aan de hand van het versterken van intercollegiale toetsing pakken de zorgprofessionals gezamenlijk de verantwoordelijkheid om te leren en ontwikkelen van en met elkaar en wordt kwaliteit van het eigen professioneel handelen in het zorgproces vergroot. Intercollegiale toetsing draagt bij aan het vakinhoudelijk en professioneel te kunnen handelen. De focus van intercollegiale toetsing ligt op indiceren en rapporteren.

We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

Behaalde resultaat:

- De wijkverpleegkundigen indiceren volgens het Normenkader Indiceren van V&VN en dat onderlinge variëteit in de indicatiestelling wordt verminderd. Daarnaast hebben alle verpleegkundigen deelgenomen aan intercollegiale toetsing (IT) en is de intercollegiale toetsing eind 2024 door wijkprofessionals versterkt. Dit vergroot de kwaliteit van het eigen professioneel handelen in het zorgproces.

Aanvraag-ID: 50091 - Verpleegkundig adviesgesprek

Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft Zonnehuisgroep Amstelland projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van ** 229.608**. Hiervan is voor ** 153.830** aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen [behoud enkel de doelen waarop het project betrekking had].

- Inzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- Arbeidsbesparend werken stimuleren (goede voorbeelden delen, opschalen en versnellen).
- Samenwerking en coördinatie in de wijk stimuleren
- Trainen van professionals gericht op competenties en vaardigheden die passen bij de IZA doelstellingen.

Toelichting op de behaalde resultaten

Het doel van dit project was om door het voeren van het verpleegkundig adviesgesprek ervoor te zorgen dat de juiste zorg op de juiste plek geleverd wordt. Tijdens het adviesgesprek wordt een uitgebreide analyse uitgevoerd om te achterhalen welke zorg de cliënt nodig heeft. Doormiddel van het verpleegkundig adviesgesprek zoeken de cliënt, mantelzorger en verpleegkundige samen naar



een oplossing op de zorgvraag. De cliënt en mantelzorger worden dus actief betrokken in dit proces. De verpleegkundigen hebben hierbij een regierol, waarin zij kritisch bekijken en bepalen welke zorg passend is voor de zorgvraag.

Dit kan ook het aanleren van bepaalde vaardigheden aan de cliënt of mantelzorger zijn, het inzetten op preventie of hulpmiddelen, of het in kaart brengen van de mogelijkheden van het sociale netwerk. Het voeren van een verpleegkundig adviesgesprek betekent dus niet automatisch het in zorg nemen van een cliënt. Pas wanneer het echt noodzakelijk is wordt wijkverpleging ingezet. Door deze werkwijze te hanteren kunnen we de wijkzorg leveren aan de mensen die het écht nodig hebben.

Een secundair resultaat is het richten op gezondheid en welzijn in plaats van ziekte. Het verpleegkundig adviesgesprek draagt namelijk bij aan het vroegtijdig in beeld krijgen en monitoren van kwetsbare ouderen met een broze gezondheid of klein netwerk. De huisarts of het ziekenhuis kan zonder een concrete zorgvraag, maar met het vermoeden van diverse potentiële zorgvragen een verpleegkundig adviesgesprek aanvragen. Door het verpleegkundig adviesgesprek wordt de situatie in kaart gebracht en kan tijdig ingespeeld worden op preventieve maatregelen of ondersteuning (door hulpmiddelen, mantelzorger of netwerk). Hierdoor zetten we in op zelfredzaamheid en trachten we te voorkomen dat er plots een grote zorgvraag ontstaat. Daarnaast kunnen we door het monitoren en evalueren in blijven spelen op de situatie en cliënten zo lang mogelijk gezond thuis laten wonen.

We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

Behaalde resultaten:

- In Q4 2024 zijn zoveel mogelijk verpleegkundigen (niveau 4, 5 en 6) van de wijkverpleging bekwaam in het uitvoeren van een verpleegkundig adviesgesprek. Bekwaam houdt hierbij in dat de verpleegkundigen de opzet en gedachte van het verpleegkundig adviesgesprek kennen, weten hoe ze een positief gesprek voeren en de resultaten van het verpleegkundig advies gesprek volgens de richtlijnen en bijbehorende wet en regelgeving rapporteren en registreren. Daarnaast hebben de verpleegkundigen geoefend met het voeren van een adviesgesprek.
- Het intakegesprek is vervangen door het verpleegkundig advies gesprek in de gehele wijkverpleging van Zonnehuisgroep Amstelland. Het verpleegkundig adviesgesprek wordt bij iedere zorgvraag gevoerd door een verpleegkundige. De opbouw en inhoud van het verpleegkundig advies gesprek is opgesteld door verpleegkundigen uit de wijkverpleging van Zonnehuisgroep Amstelland. De inhoud van het gesprek is hierdoor passend bij de context van de organisatie. Daarnaast draagt dit bij aan een eenduidige werkwijze, wat helpt in de samenwerking binnen de wijk.