



Samen van Waarde *ook in de toekomst*

Jaardocument 2024

Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties



Online terugblik NNCZ 2024

Jaardocument 2024

Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties

Hoogeveen, mei 2025

Inhoud

Voorwoord	1
1. Vooraf.....	3
2. Profiel van de organisatie.....	4
2.1 De NNCZ als coöperatie.....	4
2.2 Kernactiviteiten en prestaties	6
2.3 Organisatiestructuur	7
2.4 Samenwerkingsrelaties	8
3. Bestuur en toezicht	11
3.1 Raad van Bestuur.....	11
3.3 Het Intern Toezicht.....	12
3.3.1 Verslag van de Raad van Toezicht	12
3.3.2 Verslag van de Algemene Ledenvergadering	16
3.4 Medezeggenschap.....	18
3.4.1 De Ondernemingsraad	19
3.4.2 De Cliëntenraad.....	20
3.5 Bedrijfsvoering	21
4. Visie en beleid	23
4.1 Kaders 2024.....	24
4.2 Resultaten.....	26
4.3 Onderzoek en ontwikkeling.....	30
4.4 Duurzaamheid	31
4.5 Medewerkers	34
5. Kwaliteitsbeeld	36
5.1 Het kader van de NNCZ: “Samen van waarde, ook in de toekomst”	36
5.2 Waar we staan.....	37
5.3 Waar we aan werken.....	41
6. Financieel overzicht 2024 en risicoafweging.....	44
7. Toekomstige ontwikkelingen	48

Voorwoord

Hierbij presenteren wij het jaardocument 2024 van onze organisatie, de Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties (NNCZ).

Terugblik

In 2024 verwachtten we de eerste kortingen in onze sector. Onder andere door de in 2023 gevoerde acties kregen we als sector meer tijd om ons voor te bereiden op een groter aantal mensen met een hulpvraag en een kleiner aantal beschikbare professionals. Eind 2023 werden de geplande kortingen teruggedraaid. Dit feit heeft invloed gehad op het eerder ingezette begrotingsproces voor 2024 en het behaalde financiële resultaat.

Wij hebben 2024 volop gebruikt om ons voor te bereiden op de toekomst. Ons professionaliseringsprogramma “Samen van Waarde – ook in de toekomst” werd geconcretiseerd en geladen met de deelprojecten Zam-Sam en competentiegericht organiseren. We kregen beelden bij de inzet van nieuwe professionals (die nu Zam-Sam medewerkers heten) en hebben veel gesprekken gevoerd met onderwijsinstellingen over competentiegericht opleiden. Dit alles om toe te werken naar het voorkomen van het tussen wal en schip raken van mensen met een hulpvraag en met zoveel mogelijk professionals de groeiende vraag naar hulp tegemoet te gaan. De ingezette acties vanuit het programma blijken tot nu toe succesvol. Er is bijvoorbeeld grote belangstelling van mensen buiten onze sector om binnen de zorg betekenisvol werk te doen. We hebben in de loop van 2024 dan ook besloten om 40 van dergelijke medewerkers aan ons te binden. Ze worden ruim een jaar lang boventallig ingezet om te leren hoe we scholing en positionering vorm kunnen geven in ons huidige organisatiemodel.

Naast dit interne proces is er een grote deelname van ons geweest aan samenwerkingsprojecten in Groningen en Drenthe. We zijn ervan overtuigd dat het tegemoet treden van de vraagstukken van nu en in de toekomst beter opgelost kunnen worden als we daar gezamenlijk vorm aan geven! *Samen* betekent voor ons: met inwoners (initiatieven), collega (VVT)- organisaties, gemeenten en andere betrokken partijen. Ook landelijk zijn we betrokken geweest bij meerdere vernieuwingen, zoals bij nieuwe wetgeving Domeinoverstijgend samenwerken, of als gesprekspartner over het samenwerken met inwoners.

De dagelijkse werkelijkheid van onze gemiddelde medewerker ging in 2024 niet alleen over doorontwikkelen, maar over het bijdragen aan een fijne dag voor mensen die een hulpvraag stellen. Ondanks dat we nog steeds in onze organisatie in staat zijn alle vacatures te vervullen is het effect van een blijvend hoog verzuim op de dagelijkse bezetting groot. Daardoor ervaren medewerkers meer druk op het goed kunnen doen waar ze hun hart aan verpaid hebben, namelijk het verlenen van goede zorg. Dit geeft een extra urgentie om uitvoering te geven aan ons professionaliseringsprogramma.

We zijn dan ook extra trots op wat we wél bereikt hebben; in de dagelijkse dienstverlening, in de door ontwikkeling en in de (onderlinge) samenwerking intern en extern. Dit vraagt weer om een groot dankjewel voor iedereen die hieraan heeft bijgedragen (zowel onze professionals als alle vrijwilligers)! Waarbij er een extra dankjewel op zijn plaats is voor de bijdrage van medewerkers en vrijwilligers voor die werkgebieden waar het in 2024 even wat minder makkelijk is gegaan.

Ook de nog steeds groeiende inzet van inwoners voor elkaar biedt perspectief voor de toekomst. In alle werkgebieden waar we samenwerken met inwoners en waar inwoners van een wijk of dorp zorgzaam met elkaar willen samenleven is er een groter aanbod van mensen die iets voor een ander willen betekenen. Dit is hoopvol naar de toekomst toe.

Een doorkijkje naar de komende jaren levert wat mij betreft op dat we, ook al ervaren we niet per se vandaag al een grote urgentie om ons voor te bereiden op een nieuwe werkelijkheid, er toch op een hoog tempo mee aan de slag blijven. Niet vanuit een sombere insteek maar vanuit een positieve benadering.

Samen en anders. Het kan wél!

Roeli Mossel
Raad van Bestuur NNCZ
Hoogeveen, mei 2025



1. Vooraf

Uitgangspunten bij de verslaglegging

Met het Jaardocument 2024 informeert de Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties (hierna: de NNCZ) belanghebbenden en belangstellenden over het gevoerde beleid, de doelstellingen die nagestreefd zijn en de resultaten die bereikt zijn in het jaar 2024.

Passend bij de geldende uitgangspunten voor de jaarverslaglegging legt de NNCZ verantwoording af op geaggregeerd niveau. Daar waar dit toegevoegde waarde heeft voor duiding of leesbaarheid wordt gespecificeerd met verantwoordingsgegevens van afzonderlijke werkgebieden.

Leeswijzer

In dit jaarverslag wordt in achtereenvolgende hoofdstukken informatie verstrekt over het profiel van de organisatie, het bestuur en medezeggenschap, het gevoerde beleid, over kwaliteit, personeel, de bedrijfsvoering en het financiële beleid, met afsluitend een voortuitblik naar 2026.

Het jaarverslag vormt tezamen met de financiële verantwoording één geheel en is zowel te vinden op de website van de NNCZ (www.nncz.nl) als op het landelijk portaal Jaarverantwoording in de zorg (www.jaarverantwoordingzorg.nl).

2. Profiel van de organisatie

2.1 De NNCZ als coöperatie

Rechtspersoon	
Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties U.A. Kamer van Koophandel: 04058025 Sector: Verpleging, Verzorging, Thuiszorg (VVT)	Stephensonstraat 1, 7903 AS Hoogeveen Tel: 0528 200200 - info@nncz.nl - www.nncz.nl

De

NNCZ is een coöperatie, statutair gevestigd in Hoogeveen. In de statuten is de doelstelling als volgt geformuleerd:

Het uitoefenen van zorg- en dienstverlening op het gebied van de gezondheids- en ouderenzorg binnen het bedieningsgebied van de leden (...) met inachtneming van de verschillende identiteitskenmerken van de leden. (...) De coöperatie tracht haar doel te bereiken door het aanbieden van zorg- en dienstverlening, zo nodig in combinatie met huisvesting, het samenwerken met andere instellingen op het gebied van de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, het verwerven van benodigde huisvesting, outillage en geldmiddelen en alle overige werkzaamheden die het doel bevorderen.

De NNCZ is voortgekomen uit een fusie van de Humanistische Stichting voor Ouderen (HSVO, KvK 41017331) en de Stichting WoonZorgcentra Noord Nederland (WZNN, KvK 62524518). Ook nieuwe leden kunnen toetreden tot de coöperatie.

Het coöperatiemodel is helpend gebleken in nieuwe samenwerkingsvormen. Naast de oorspronkelijke leden (HSVO en WZNN) is de coöperatie sinds 2017 aangevuld met nieuwe leden vanuit georganiseerde burgerkrachtinitiatieven:

- Dorpsraad Grijpskerk
- DorpsZorgVereniging Noordbroek, Mit Mekoar
- Dorpsbelang Vledder

Deze coöperatieve organisatievorm past bij de overtuiging dat er een beter vangnet voor (kwetsbare) inwoners mogelijk is wanneer informele- en formele zorg aan elkaar verbonden zijn en we samen bijdragen aan een zorgzame samenleving.

Eigenaarschap en zeggenschap van inwoners, ook op het professionele deel van zorg, is daarbij het uitgangspunt. De leden van de coöperatie zijn daarom vertegenwoordigd in de Algemene Ledenvergadering. Zo hebben inwoners van dorpen en wijken waar we actief zijn ook daadwerkelijk invloed op de gezamenlijk koers, richting en het te voeren beleid van de NNCZ.

Werkgebieden

De NNCZ is actief in de provincies Groningen en Drenthe. De organisatie kent inmiddels 10 werkgebieden met daarnaast betrokkenheid bij een woonproject in de binnenstad van Groningen en een Hospice in Leek.

Werkgebieden & vestigingen	
Hoogeveen	
Centrum Jannes van der Sleedenhuis De Kaap Thuiszorg Hoogeveen	Het Haagje 85, 7902 LD Hoogeveen, 0528 200515
De Weide Jannes van der Sleedenhuis De Vecht Thuiszorg Hoogeveen	De Vecht 3, 7908 HV Hoogeveen, 0528 200270
Wolfsbos Jannes van der Sleedenhuis Wolfsbos Thuiszorg Hoogeveen	Valkenlaan 5, 7905 AA Hoogeveen, 0528 200285
Krakeel Jannes van der Sleedenhuis Krakeel Thuiszorg Hoogeveen	Grote Beer 12, 7904 LW Hoogeveen, 0528 200500
Ondersteunende dienst	Stephensonstraat 1, 7903 AS Hoogeveen, 0528-200200
Hollandscheveld	
Hollandscheveld e.o. Woonzorgcentrum Beatrix Thuiszorg Hollandscheveld	Riegshoogtendijk 59, 7913 TZ Hollandscheveld 0528 348248
Vledder	
Vledder e.o. De Borgstee Thuiszorg Vledder	Torenkamp 33, 8381 JA Vledder, 0521 200100
Haren	
Haren e.o. Woonzorgcentrum De Zonnehof Thuiszorg Haren 24-uurszorg Maarwold	Nesciolaan 115, 9752 HW Haren, 050 5346644
Grijpskerk	
Grijpskerk e.o. Woonzorgcentrum De Nieuwe Wierde Thuiszorg Grijpskerk 24-uurszorg Hospice Vredeborgh Leek	Burmanniastraat 1,9843 EJ Grijpskerk, 0594 212531 Vredewoldplantsoen 7, 9351 BN Leek 0594-857878

Noordbroek	
Noordbroek e.o. Woonzorgcentrum Gockingaheem Thuiszorg Noordbroek	Nanno Mulderstraat 22, 9635 CL Noordbroek 0598 452655
Stad Groningen	
24-uurszorg woonproject Schots & Scheef	Courtine 29, 9712 ME Groningen, 050 3118423

2.2 Kernactiviteiten en prestaties

Vanuit de woonzorglocaties in de wijken en dorpen levert de NNCZ zorg- en dienstverlening aan met name ouderen en chronisch zieken. Cliënten hebben een zorg- of ondersteuningsvraag gerelateerd aan een somatische, psychogeriatrische, psychiatrische aandoening of lichamelijke beperking. De zorg en ondersteuning wordt geboden in verschillende leveringsvormen (ZIN, VPT, MPT, PGB), al dan niet in combinatie met verblijf, binnen of buiten onze woonzorglocaties. Dit kan gaan om prestaties vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

Prestaties	
Wet langdurige zorg (Wlz)	Verpleging Persoonlijke Verzorging Begeleiding Behandeling (Tijdelijk) verblijf
Zorgverzekeringswet (Zvw)	Verpleging Persoonlijke Verzorging Eerstelijnsverblijf
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	Begeleiding (individueel/ groep) Huishoudelijke ondersteuning Kortdurend verblijf

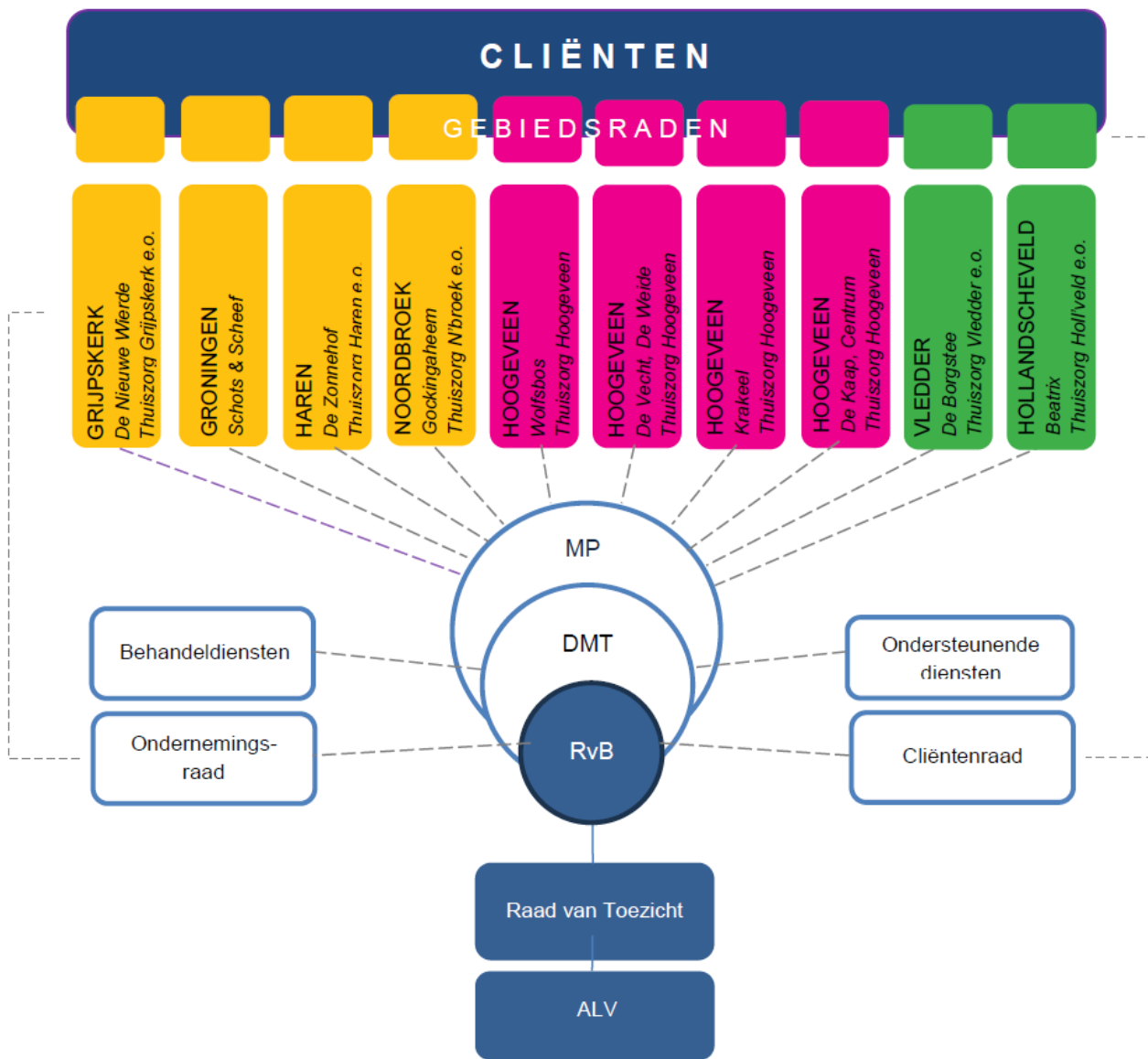
De belangrijkste kengetallen zijn in onderstaande tabel opgenomen:

Aantallen op 31 december	2024	2023	2022
Aantal cliënten intramuraal Wlz	378	375	389
Aantal cliënten eerstelijns verblijf (Zvw)	26	39	49
Aantal cliënten extramuraal totaal	528	484	403
- waarvan wijkverpleging (Zvw)	384	361	
- waarvan mpt (Wlz)	69	66	
- waarvan vpt (Wlz)	75	57	62
Aantal cliënten Wmo Hulp bij huishouden en dagbesteding	572	520	502
Totalen	2024	2023	2022
Aantal intramurale dagen	137.530	137.481	136.288
Aantal dagen Eerstelijns verblijf (Zvw)	9.885	10.432	9.845
Aantal dagen Volledig Pakket Thuis (Wlz)	23.222	20.450	21.043
Aantal dagdelen dagactiviteit (Wmo)	8.566	10.984	12.664
Aantal uren extramuraal zorg (Zvw en Wlz MPT)	111.933	118.267	102.776
Aantal uren Hulp bij Huishouden (Wmo)	63.875	60.361	58.255
Aantallen gemiddeld in 2024	2024	2023	2022
Aantal personeelsleden in dienst	1.186	1.244	1.242
Aantal FTE in dienst	693	722	721

2.3 Organisatiestructuur

Het bestuur van de NNCZ bestaat uit een eenhoofdige Raad van Bestuur, maar in 2021 en 2022 bestond de Raad van Bestuur van de NNCZ uit een collegiaal bestuur met twee leden. In mei 2023 heeft één van de twee leden van de Raad van Bestuur haar werkzaamheden beëindigd. De ALV, RvT en RvB hebben vervolgens de inrichting van de topstructuur heroverwogen en besloten om een eenhoofdige Raad van Bestuur te behouden, met twee nieuw te benoemen directeuren zorg en bedrijfsvoering.

Per 1 december 2023 zijn de twee nieuwe directeuren gestart en hebben de directe aansturing van de gebiedsleidinggevenden en ondersteunende afdelingen van de bestuurder overgenomen. De twee directeuren vormen samen met de bestuurssecretaris en de bestuurder het Dagelijks Management Team (het DMT). Het Management Platform bestaat uit het DMT en de acht gebiedsleidinggevenden van de werkgebieden. De gebiedsleidinggevenden hebben ieder de verantwoordelijkheid voor een werkgebied, soms aangevuld met een kleiner werkgebied waar een coördinator werkzaam is. Het betreft een integrale verantwoordelijkheid op operationeel niveau voor de zorg en dienstverlening in het desbetreffende werkgebied. De gebiedsleidinggevende legt in de nieuwe samenstelling en structuur direct verantwoording af aan de directeur zorg en bedrijfsvoering. In een organogram ziet de organisatiestructuur er in 2024 als volgt uit:



2.4 Samenwerkingsrelaties

De NNCZ werkt samen met inwoners, verschillende gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars, woningcorporaties, ziekenhuizen, huisartsen, collega zorgorganisaties, welzijnsorganisaties en onderwijsinstellingen, dorpscoöperaties of -verenigingen en buurtinitiatieven.

Gedreven vanuit de missie is de NNCZ gericht op het optimaliseren en het uitbreiden van lokale samenwerking. Steeds opnieuw dienen zich daar nieuwe samenwerkingskansen voor aan.

De COVID-19-pandemie, maar ook de ontwikkeling en uitvoering van de regiovisies en-plannen en verschillende regionale projecten heeft er in de afgelopen jaren aan bijgedragen dat samenwerking tussen organisaties en partners is vergroot. Er is meer constructieve samenwerking ontstaan in zowel de provincie Groningen als Drenthe.

We werken samen met o.a.:

- Gemeente Hoogeveen: afstemming op verschillende niveaus rondom lokale vraagstukken en planontwikkeling; samenwerking in nieuwe vormen van dienstverlening en DOS in meerdere wijken/dorpen; leveren van ondersteuning vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).
- Gemeente Westerkwartier: samenwerking in het Multifunctioneel Centrum binnen de vestiging De Nieuwe Wierde; samenwerking met het burgerinitiatief in Grijpskerk, in nieuwe vormen van dienstverlening en DOS; leveren van ondersteuning vanuit de Wmo.
- Gemeente Groningen: samenwerking omtrent de dienstverlening in Schots & Scheef; afstemming op bestuurlijk en ambtelijk niveau; nieuwe vormen van dienstverlening en de uitvoering van de Wmo begeleiding als GON hoofdaanbieder i.s.m. Coöperatie Dichtbij. Participatie in een door de gemeente georganiseerd platform over wonen en zorg gekoppeld aan de woonzorgvisie van de gemeente.
- Gemeente Midden-Groningen: samenwerking met het burgerinitiatief en nieuwe vormen van dienstverlening in en het werkgebied Noordbroek en dienstverlening binnen de Wmo en DOS.
- Gemeente Westerveld: samenwerking rondom de Wmo zorg- en dienstverlening door NNCZ in Vledder e.o., nieuwe vormen van dienstverlening, DOS en binnen de woonzorgvoorziening De Borgstee.
- Alle partijen aangesloten bij de IZA plannen in Groningen en Drenthe; De Gezonde Marke en Gezond Groningen.
- COA/GZA Vledder; overeenkomst voor levering zorgdiensten aan asielzoekers met een zorgvraag.
- Provincie Drenthe, waaronder de zorgtafel Drenthe.
- De dorpscoöperatie Hollandscheveld Verbindt.
- De dorpsraad Grijpskerk.
- Stichting MFC Grijpskerk.
- DorpsZorgVereniging Mit Mekoar in Noordbroek.
- Dorpsbelang Vledder, Stichting Noabuur Vledder, Stichting Onderdak Vledder
- Inwonerinitiatief Clockhuysplein Haren, waaronder werkgeverschap en conceptontwikkeling
- Woningcorporatie Actium; samen met dorpsbelang Vledder ontwikkelen aanleunwoningen in Vledder
- Woningbouwcorporaties Woonconcept en Woonzorg Nederland, vastgoedinvesteerders/ -beheerders Vastgoed Groningen, Estea en Aedifica voor woningtoewijzing en administratieve afhandeling van huurcontracten ten behoeve van woningen in Hoogeveen, Haren, Grijpskerk, Noordbroek en Hollandscheveld en de huur en ontwikkeling van onze zorggebouwen en zorgwoningen ten behoeve van de kernactiviteiten van NNCZ.
- Stichting Schots en Scheef en Vereniging Schots en Scheef: zorgverlening door NNCZ aan bewoners.
- Cosis: als samenwerkingspartner in de gezamenlijke invulling van Gockingaheem in Noordbroek.
- Stichting Vanboeijen: samenwerkingspartner binnen wooncomplex De Meteor.
- Stichting Welzijnswerk Hoogeveen (SWW): ontwikkeling welzijnsactiviteiten en samenwerking;
- RSG Wolfsbos: wederzijdse samenwerking (stage-aanbod en inzet) met vestiging Wolfsbos en de doorlopende leerlijnen VMBO – MBO
- RSG Roelof van Echten College
- Alfa college: praktijkleren, competentiegericht opleiden, DOS academie.
- Windesheim en Stenden NHL Hogescholen: DOS academie.
- LOI: partner in HBO-V onderwijs in Hoogeveen.
- Palliatief Netwerk Drenthe en Groningen.

- Netwerk Dementie Drenthe en Groningen.
- Netwerk Wijkzorg Groningen: een samenwerkingsverband van organisaties die wijkverpleging gezamenlijk efficiënter organiseren in de provincie Groningen.
- Samenwerkingsverband Zorg na Zorg.
- Huisartsenpraktijken in Hoogeveen, Hollandscheveld, Haren, Noordbroek, Vledder en Grijpskerk.
- Huisartsenpraktijk Stationsstraat in Hoogeveen, in de samenwerking binnen het HerstelHotel Hoogeveen.
- Huisartsenpraktijk Hollandscheveld in Hollandscheveld in samenwerking wijkhuispitaal Hollandscheveld.
- Fysio HN: betreffende behandeling binnen werkgebied Hollandscheveld en wijkhuispitaal Hollandscheveld.
- Fysiotherapie De Leeuwerik: betreffende behandeling binnen werkgebied Hoogeveen en HerstelHotel.
- Logopedie Oosterwijk: betreffende behandeling binnen werkgebied Hoogeveen.
- Diëtistenpraktijk Hoogeveen: betreffende behandeling binnen werkgebied Hoogeveen.
- Dokter Drenthe en Treant Care: gezamenlijke coördinatie tijdelijk verblijf (CTV) regio Hoogeveen en MGZ proeftuin Hoogeveen.
- Apothekers in Hoogeveen, Hollandscheveld, Haren, Grijpskerk, Vledder en Noordbroek.
- Zorgplein Noord: arbeidsmarktaanpak Groningen en Drenthe.
- Actiz, branchevereniging van zorgorganisaties, rondom trends/ontwikkelingen ouderenzorg.
- Hunebouw: partner aangaande huisvesting van de ondersteunende dienst van NNCZ.
- Stark: inhuur medewerkers met een arbeidsbeperking.
- Coöperatie Dichtbij: gezamenlijke aanbesteding en uitvoering Wmo begeleiding in GON Haren e.o.
- Ouder-initiatief Fiene Kwinde in Grijpskerk en Tamarisk in Zuidhorn voor verkenning aansluiting aan De Nieuwe Wierde.
- Coöperatie Huize Maarwold in Haren: samenwerking in zorg- en dienstverlening aan bewoners van Serviceflat Maarwold.
- Reable Nederland; lidmaatschap en samen optrekken vanuit Zam-Sam principes.
- Lauwers College Grijpskerk: onderwijsinitiatief in de Nieuwe Wierde in Grijpskerk.
- Woningcorporatie Wold & Waard: samenwerking voor wonen met zorg appartementencomplex in Grijpskerk.
- Valtes: verkenning innovatie met gebruikmaking van AI.

3. Bestuur en toezicht

Goed bestuur

De NNCZ hanteert de Governancecode Zorg waarin de principes voor goed bestuur staan beschreven. Dit betekent dat de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Algemene Ledenvergadering de normen in deze Governancecode onderschrijven en toepassen. Dit geldt voor de statuten, de reglementen van bestuur en toezicht, alsook voor de samenstelling van de Algemene Ledenvergadering, Raad van Toezicht en de contacten tussen de Algemene Ledenvergadering, Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, cliëntenraad en ondernemingsraad. De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de vergoedingen voor toezichthouders is passend binnen de kaders van de wet normering topinkomens (WNT).

3.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is – zoals in de statuten verwoord – belast met het besturen van de coöperatie en de uitvoering van de dagelijkse leiding en uitvoering van het te voeren organisatiebeleid. De NNCZ heeft in 2024 een eenhoofdige Raad van Bestuur.

Naam	Functie	Periode	Nevenfuncties
Mw. R.H. (Roeli) Mossel	Raad van Bestuur (0,83 fte)	01-01-2015 tot heden	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter Raad van Commissarissen Woningstichting Goud Wonen (vanaf 6 februari 2024)• Lid adviescommissie MBO Alfacollege (onbezoldigd)• Lid adviescommissie RSG Wolfsbos (onbezoldigd)• Voorzitter VVE Woningen Weijerspoort (onbezoldigd) tot 1 juni 2024• Bestuurslid PvdA afdeling Assen (onbezoldigd) tot 1 mei 2024

In januari 2025 heeft onze bestuurder, Roeli Mossel, kenbaar gemaakt in de zomer van 2025 te willen stoppen, na ruim 10 jaar de organisatie te hebben bestuurd. De organisatie zal in 2025 op zoek gaan naar een nieuwe bestuurder en in de zomer afscheid nemen van Roeli.

3.3 Het Intern Toezicht

De NNCZ heeft een Algemene Ledenvergadering (als hoogste orgaan in de coöperatie) en sinds 2017 een Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de besturing van de organisatie door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de Raad van Toezicht (hierna: RvT) en de Algemene Ledenvergadering (hierna: ALV) is in de statuten en in het reglement vastgelegd.

3.3.1 Verslag van de Raad van Toezicht

De RvT van de NNCZ legt jaarlijks verantwoording af met een jaarverslag, die als paragraaf ‘Verslag van de Raad van Toezicht’ wordt toegevoegd aan het jaardocument NNCZ 2024. De Governancecode Zorg is het uitgangspunt voor het handelen van de RvT van de NNCZ. De principes zijn verwoord in de Statuten, het Reglement RvT en het Bestuursreglement.

De RvT van de NNCZ bestaat uit vijf leden. Binnen de RvT is sprake van een evenwichtige samenstelling, waarbij de leden samen en integraal verantwoordelijk zijn voor het gehele toezicht. De RvT is zodanig samengesteld dat de leden gezamenlijk beschikken over de vereiste kennis, ervaring en netwerken om de doelen van beleid en strategie, de dienstverlening, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te kunnen beoordelen.

De RvT heeft in 2023 besloten om een ervaringsplek binnen de RvT van de NNCZ beschikbaar te stellen voor een beginnend toezichthouder. De NNCZ is een organisatie waar in alle functiegebieden en op alle niveaus ruimte bestaat voor leren en ontwikkelen. Een ervaringsplek binnen de RvT past daar ook bij. De werving en selectie van een kandidaat voor de ervaringsplek heeft met succes plaatsgevonden in het najaar van 2023. De kandidaat is aangesteld per 1 januari 2024. De samenstelling van de RvT was daarmee in 2024 als volgt:

Naam	Functie en aandachtsgebied	Toetreding	Termijn	Nevenfuncties
Mw. A. Hannink	Voorzitter <i>Kwaliteit</i>	01-01-2018	2e termijn per 01-01-2022, eindigend op 31-12-2026	<ul style="list-style-type: none">• Lid College van Bestuur Hanzehogeschool Groningen• Lid Raad van Bestuur Stichting LLO-Katalysator• Lid van de ledenraad SURF
Dhr. W. Kleine	Vicevoorzitter <i>Remuneratie-commissie</i> <i>Verbinding CR</i>	01-01-2017	2e termijn per 01-01-2021, eindigend op 31-12-2024	<ul style="list-style-type: none">• Bestuurslid Dorpscoöperatie Hollandscheveld Verbindt• Eigenaar/bestuurder van Beekal Consultancy BV

Naam	Functie en aandachtsgebied	Toetreding	Termijn	Nevenfuncties
Dhr. J.J. van der Werf	Lid <i>Financiële commissie</i>	01-01-2017	2e termijn per 01-01-2021, eindigend op 31-12-2024	<ul style="list-style-type: none"> • Penningmeester van het Fonds Sociaal Pedagogische Zorg (FSPZ)
Dhr. O. van de Klok	Lid <i>Remuneratie-commissie Verbinding OR</i>	01-02-2018	2e termijn per 01-02-2022, eindigend op 31-01-2026	
Dhr. A. Nimis	Lid	01-08-2022	1 ^e termijn, eindigend op 31-07-2026	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter College van Bestuur Drenthe College • Bestuurslid Dorpshuis Ubbegaheem in Sauwerd • Lid RvT Greenwise Campus
Dhr. K. Blokzijl	Ervaringsplek	01-01-2024	1 ^e jaar	<ul style="list-style-type: none"> • Manager Healthcare – Vastgoed – Duurzaamheid bij Equans • Blokzijl Interim-management en organisatieadvies • Voorzitter Stichting Samen Spelen Park Dwingeland

Eind 2024 is afscheid genomen van twee aftredende leden; dhr. Jos van der Werf en dhr. Wim Kleine. Voorbereidend op hun aftreden is direct na de zomer van 2024 de werving en selectie van twee nieuwe leden voor de RvT opgestart. Deze vacatures zijn per 1 januari 2025 succesvol ingevuld.

Commissies

De RvT kent twee commissies: een remuneratiecommissie en financiële commissie. De financiële commissie bestaat uit een lid van zowel de RvT als de ALV. De commissies zijn betrokken bij de voorbereiding op besluitvorming in de RvT en/of de ALV.

De remuneratiecommissie voert de jaarlijkse evaluatie- en voortgangsgesprekken met de RvB. De financiële commissie is betrokken bij de voorbereiding van de besluitvorming over de begroting en de jaarverantwoording en in de aanloop naar 2024 in het bijzonder bij vraagstukken op het gebied van kostenstijgingen en risicobeheersing als gevolg van onzekerheden vanuit landelijk (aangekondigd) beleid.

Toezichtvisie

De RvT heeft in 2024 een toezichtvisie vastgesteld. Deze toezichtvisie geeft woorden en richting aan de manier waarop de RvT invulling wil geven aan de rollen van de RvT:

“De RvT houdt toezicht vanuit de waardegedreven missie van NNCZ. De RvT draagt bij aan het praktiseren van deze missie, vanuit een eenduidig begrip en invulling van het toezichthouderschap en passend bij het coöperatieve gedachtengoed van de NNCZ.

De gezamenlijke opdracht van de RvT behelst het bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van de NNCZ als intern toezichthoudend orgaan, waaronder ook het anticiperen op het veranderende zorglandschap. Dit kan vanuit inhoudelijke expertise als adviseur en ook als klankbord voor bestuurder en organisatie. De RvT conformeert zich daarbij aan de uitgangspunten van de Governancecode Zorg.

De leden streven ernaar om een actief en betrokken toezichthouder te zijn dat niet alleen gericht is op controle, maar ook op het ondersteunen, adviseren en inspireren van onze Raad van Bestuur.”

De toezichtvisie beschrijft vervolgens het gedrag en de stijl en de zelfkritische houding op het eigen functioneren. Jaarlijks wordt deze visie als onderdeel van de zelfevaluatie besproken. Daarbij is aandacht voor de accenten van het toezicht in het komende jaar en de ontwikkeling van of binnen de RvT. De toezichtvisie draagt bij aan de verdere ontwikkeling en professionalisering van de RvT van de NNCZ.

Accenten van het toezicht in 2024

De RvT kwam in 2024 vijf keer in reguliere vergadering bijeen. Twee van deze vijf vergaderingen vonden (deels) plaats samen met de ALV. Bij alle vergaderingen van de RvT was ook de RvB aanwezig. De aanwezigheid bij vergaderingen en de jaarlijkse gezamenlijke bijeenkomst was voor alle leden van de RvT minimaal 5 van de 6 keer.

De RvT heeft in 2024 de volgende documenten goedgekeurd en/of vastgesteld:

- goedkeuring van de jaarrekening 2023;
- goedkeuring van het maatschappelijk jaarverslag (jaardocument) 2023;
- het vaststellen van de managementletter 2024;
- goedkeuring van de begroting 2025;
- goedkeuring van het jaarplan 2025;
- de vaststelling van de klasse-indeling WNT 2025;
- de vaststelling van de beloningsafspraken van de RvB 2025 conform WNT.

Daarnaast heeft de RvT besloten of vastgesteld:

- het beleid en verantwoording onkosten Raad van Bestuur;
- deelname van de NNCZ aan overleg in de gemeente Groningen over een dekkend zorglandschap, met actieve bijdrage van de NNCZ;
- het algemene profiel voor leden van de RvT, ter voorbereiding op de werving en selectie van nieuwe leden RvT;
- de voordracht van dhr. K. Blokzijl (kandidaat op de ervaringsplek RvT) aan de ALV als kandidaat voor één van de twee vacatures in de RvT per 1 januari 2025;
- positief advies aan de ALV ten aanzien van de benoeming van een nieuwe accountant (Adbeco);

- de toezichtvisie van de RvT van de NNCZ;
- wijziging in de verdeling van aandachtsvelden onder de leden RvT;
- de fee voor de leden RvT 2024, conform bestaande afspraken;
- het nieuwe strategisch beleidsplan NNCZ 2025-2030
- de voordracht van dhr. D. Colon aan de ALV voor benoeming op de tweede vacature RvT per 1 januari 2025;
- de procedure en externe ondersteuning voor de werving & selectie van een nieuwe bestuurder in 2025.

Onafhankelijkheid

De RvT stelt vast dat er in 2024 geen sprake was van enige belangverstrengeling binnen de raad: de toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of externe belanghebbenden. Zij hebben eveneens op geen enkele wijze belangen in de NNCZ.

Werkgeverschap

In het najaar van 2024 heeft de jaarlijkse evaluatie met de bestuurder plaatsgevonden. Op basis van dit jaargesprek zijn ook de afspraken voor 2025 geconcretiseerd. Daarnaast is gesproken over het door de RvB kenbaar gemaakte besluit om in de zomer van 2025 te stoppen als bestuurder van de NNCZ.

Themabijeenkomst juni 2024

De gezamenlijke themamiddag van de RvT met RvB, de ALV, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en het managementteam is als een eerste stap gebruikt voor het komen tot een nieuw strategisch beleidsplan voor de komende jaren.

De bijeenkomst stond in het teken van de ontwikkelingen in onze sector en in de maatschappij en de vertaling naar kansrijke elementen waarmee we onze koers kunnen laden voor de komende jaren.

Het samen in gesprek zijn, de bewustwording bij de deelnemers van de betekenis van onze organisatie in haar maatschappelijke context en het delen van een positieve kijk op de gezamenlijke uitdaging maakt deze bijeenkomst een waardevol jaarlijks gezamenlijk moment.

Vooruitblik: Samen van Waarde – ook in de toekomst

In het afgelopen jaar is in de RvT herhaaldelijk gesproken over nieuwe impactvolle trajecten binnen de NNCZ, waarmee de organisatie zich voorbereid op groter wordende personele tekorten en het beschikbaar houden van de noodzakelijke professionele zorg. Het competentiegericht inrichten van de organisatie en het vormgeven aan een nieuwe ordening met het Zam-Sam concept. Dat is meer dan een project. Het is een keuze, een koers, waarmee aan toekomstbestendigheid van onze organisatie wordt gewerkt: *Samen van Waarde – ook in de toekomst*.

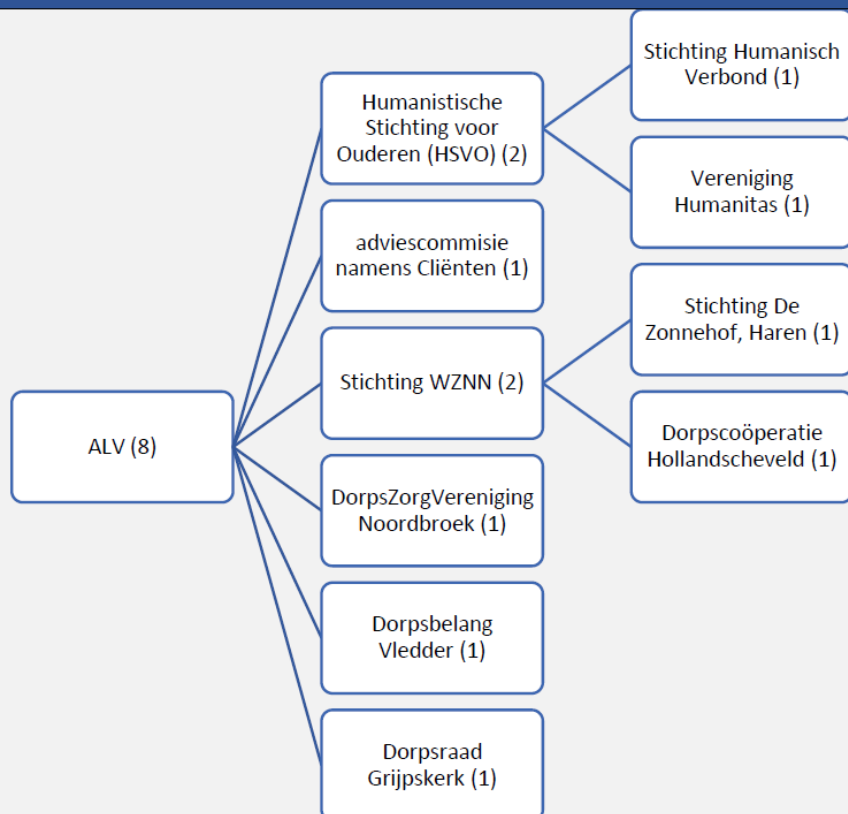
De RvT heeft met de komende bestuurswissel in 2025 gevonden dat deze koers geborgd moet zijn in een nieuw meerjarig strategisch beleidsplan voor de NNCZ. Op die manier kan dit als keuze en koers een basis bieden voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder die zich hieraan wil en kan verbinden. De RvT hoopt daar in 2025, samen met alle gremia binnen de organisatie, succesvol aan bij te dragen.

3.3.2 Verslag van de Algemene Ledenvergadering

De ALV bestaat uit vertegenwoordigers van de lidorganisaties HSVO en WZNN en vertegenwoordigers van de later aangesloten leden. Daarnaast is een adviserend lid van de ALV vanuit de cliëntenraad als vertegenwoordiger namens de cliënten. Hiermee bestaat de ALV uit:

- Twee vertegenwoordigers namens de HSVO (waarvan één vertegenwoordiger namens de Stichting Humanistisch Verbond en één vertegenwoordiger namens Humanitas);
- Twee vertegenwoordigers namens de werkgebieden die onderdeel uitmaken van de Stichting WZNN (één vertegenwoordiger namens de dorpscoöperatie Hollandscheveld Verbindt en één vertegenwoordiger namens Stichting De Zonnehof in Haren);
- Een vertegenwoordiger namens de Dorpsraad Grijskerk;
- Een vertegenwoordiger namens DorpsZorgVereniging Mit Mekoar in Noordbroek;
- Een vertegenwoordiger namens Dorpsbelang Vledder.

Samenstelling van de ALV



De vertegenwoordiging van de leden bestond in 2024 uit:

Naam	Namens	Functie	Nevenfuncties
Dhr. K. Smid	HSVO	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> Burgemeester van de gemeente Noordenveld Voorzitter Vrienden van Cosis Voorzitter Vereniging Drentse Gemeenten (VDG)
Dhr. T. Smit	HSVO	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Casemanager Toegang bij de gemeente Noordenveld (tot 1 april) Specialist sociaal domein bij het Recruitmenthuis in Zwolle (vanaf 1 april)
Dhr. J. (Jan) de Vries	Dorpscoöperatie Hollandscheveld Verbindt	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Bestuurslid Dorpscoöperatie Hollandscheveld Verbindt. Lid van het kernteam en de begeleidingsgroep Integrale landschapsvisie veengebied Gemeente Hoogeveen Voorzitter Dorpscentrum 't Anker Hollandscheveld
Dhr. H.W. Raven	Stichting De Zonnehof, Haren	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Senior auditor Auditdienst Rijk Lid College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Gemeente Haren – Onnen Ledenadministrateur van de Protestantse Gemeente Haren - Onnen
Mw. A. Willekes	Dorpsraad Grijpskerk	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Kernbestuur Dorpsraad Grijpskerk Coördinator Zorgzaam Grijpskerk
Dhr. J. (Jans) de Vries	DorpsZorgVereniging Mit Mekoar, Noordbroek	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Penningmeester DorpsZorgVereniging 'Mit Mekoar', Noordbroek Penningmeester MFC de Noordsuythoeve te Noordbroek Voorzitter Dorps Advies Raad (DAR) Noordbroek
Dhr. C. Hesse	Dorpsbelang Vledder	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter stichting Onderdak, Vledder Voorzitter VvE woonzorggebouw De Borgstee Voorzitter Coöperatieve Vereniging Obligatiehouder woonzorggebouw Vledder Curator

Naam	Namens	Functie	Nevenfuncties
Dhr. B. Uiterwijk Winkel	Namens de Cliënten	Adviserend lid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Cliëntenraad NNCZ • Lid gebiedsraad WZC Beatrix Hollandscheveld e.o. • Vrijwilliger in het WZC Beatrix in Hollandscheveld • Vrijwilliger bij de Dorpscoöperatie in Hollandscheveld en afgevaardigd deelnemer aan het Drents Collectief Bewonersinitiatieven • Vrijwilliger bij de Voetbalvereniging s.v. HODO

De ALV kwam in 2024 vier keer in vergadering bij elkaar, waarvan tweemaal samen met de RvT. De belangrijkste besluiten en goedkeuring of instemming van de ledenraad in deze vergaderingen:

- vaststellen van de jaarrekening NNCZ 2023;
- vaststellen van het maatschappelijk jaarverslag NNCZ 2023;
- verlening van decharge aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid in 2023;
- verlening van decharge aan de Raad van Toezicht voor het gevoerde toezicht in 2023;
- goedkeuring van de begroting 2025;
- goedkeuring van de kaderbrief en het jaarplan 2025;
- de benoeming van dhr. K. Blokzijl als lid RvT per 1 januari 2025;
- de benoeming van dhr. D. Colon als lid RvT per 1 januari 2025;
- de benoeming van Adbeco als de nieuwe accountant van de NNCZ per verslagjaar 2024;
- instemming met het nieuwe strategisch beleidsplan NNCZ 2025-2030
- de procedure en het profiel voor de werving & selectie van een nieuwe bestuurder vanaf januari 2025.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de ALV deelgenomen aan de gezamenlijke themamiddag in juni, samen met alle andere gremia binnen onze organisatie. Deze gezamenlijke themamiddag stond in het teken van de ontwikkelingen in onze sector en in de maatschappij. In de vorm van een sterkte-zwakke analyse is op verschillende thema's verkend waar we kansen en bedreigingen zien, waar we goed in zijn en waar we uitdagingen zien. Met deze gezamenlijke verkenning is een basis gelegd voor de uitwerking van een koers voor een nieuw strategisch beleidsplan voor de komende jaren. Dit nieuwe strategisch beleidsplan is in de decembervergadering van de ALV vastgesteld.

3.4 Medezeggenschap

De NNCZ kent een cliëntenraad en ondernemingsraad als medezeggenschapsorganen. De cliëntenraad en de ondernemingsraad zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van het nieuwe strategisch beleidsplan 2025-2030 van de NNCZ en het jaarplan 2025. Daarnaast worden beide medezeggenschapsorganen

voortdurend en actief betrokken bij verbeter- en ontwikkelplannen gericht op de kwaliteit van zorg, sollicitatieprocedures, externe kwaliteitsaudits, professionalisering en innovatieve projecten.

Voor zowel de cliëntenraad als voor de ondernemingsraad is professionele ondersteuning georganiseerd. Deze ondersteuning is bedoeld om de positie en de rol van deze medezeggenschapsorganen te faciliteren en verder te professionaliseren. Door vertrek van medewerkers is de ondersteuning van de CR een aantal keren gewisseld. Er is geprobeerd met tijdelijke vervanging te voorzien in voldoende ondersteuning. Ondertussen is de werving van een nieuwe ondersteuner in gang gezet.

3.4.1 De Ondernemingsraad

De NNCZ heeft een ondernemingsraad waarin de verschillende werkgebieden zijn vertegenwoordigd en bestaat bij voltallige bezetting uit 11 leden. In 2024 zijn er een aantal wisselingen geweest. De leden worden door en onder de medewerkers gekozen. De ondernemingsraad voert namens de medewerkers het overleg met de bestuurder. Dit overleg gaat over het beleid van de organisatie in het algemeen en over de personeelsbelangen in het bijzonder. De ondernemingsraad komt tweewekelijks bij elkaar.

Het door de OR opgestelde jaarverslag in een factsheet:

Samenstelling OR 31 december 2024

- | | |
|----------------------|---|
| ➤ Martin van den Bor | Senior facilitair medewerker Hollandscheveld en Hoogeveen Centrum |
| ➤ Bianca Stroeve | Senior verpleegkundige Hoogeveen Krakeel |
| ➤ Diana Bosgraaf | Verzorgende IG |
| ➤ Agnes Slomp | Praktijkexpert Hollandscheveld e.o. |
| ➤ Monique Kroezen | Gedragscoach, alle werkgebieden |
| ➤ Lilian Sparreboom | Assistent Wonen en Zorg Haren e.o. |
| ➤ Bianca Scholte | Stagiaire ondernemingsraad |
| ➤ Natasha Regeling | Stagiaire ondernemingsraad |
| ➤ Albertheke Brand | Ambtelijk secretaris Ondernemingsraad |

Het dagelijks bestuur bestaat uit Martin van den Bor (voorzitter), Lilian Sparreboom (Vicevoorzitter) Diana Bosgraaf (secretaris).

Omdat er uit de laatste verkiezingen geen kandidaten naar voren waren gekomen heeft de ondernemingsraad intern kandidaten geworven om zo op sterkte te blijven. Kandidaten lopen eerst drie maand, als 'stagiair' mee met de vergaderingen voordat ze besluiten om toe te treden tot de ondernemingsraad.

Het afgelopen jaar hebben we ook afscheid genomen van een aantal zittende OR leden, Gitta Prakken, Robin Bos, Janneke Kikkert, Helma Schraa, Andreas Pruijm, Carin Hofstee en Annika Wolters stopten hun OR lidmaatschap om persoonlijke redenen of door vertrek uit de organisatie.

Professionalisering OR 2024

- In 2024 is de ondernemingsraad 2x twee dagen samen op cursus geweest. Er is aandacht besteed aan het samenwerken binnen de OR en de beginselen van de OR en de Wet op de ondernemingsraden zijn besproken. In de cursus werd tijd genomen voor een gesprek met de bestuurder over de ontwikkelingen in de organisatie en samenwerken.
- De OR-leden hebben Lomoz-dagen bezocht (Lomoz – OR platform voor de sector zorg en welzijn) waar ze, samen met andere OR-leden uit de sector, workshops hebben gevolgd over OR gerelateerde onderwerpen. Het geleerde in de workshops is gedeeld met de overige leden en toegepast binnen het werken in de OR.

Adviesaanvragen 2024

- Adviesaanvraag jaarrekening
- Adviesaanvraag (investerings)begroting, jaarplan 2024 en strategisch beleidsplan 2025 - 2030

Instemmingsaanvragen 2024

- Instemmingsvraag herzien beleid werving en selectie
- Instemmingsvraag attentieregeling
- Instemmingsvraag herzien beleid omgangsvormen en integriteit

Overige onderwerpen die besproken zijn in 2024

- In 2024 is door de bestuurder veel informatie uitgewisseld over het plan 'Samen van waarde - ook in de toekomst', het competentiegericht werken en het werven van de nieuwe Zam-Sam medewerkers. Een lid van de ondernemingsraad heeft deelgenomen aan de stuurgroep over dit onderwerp.
- Ook is het roosterbeleid opnieuw besproken (vanuit de organisatie kwamen verschillende vragen, waarbij de OR medewerkers doorverwees of probeerde de vragen te beantwoorden. De vragen gingen onder andere over werktijden, roosters, verlofaanvragen en vergoedingen).
- In 2024 hebben OR leden deelgenomen aan verschillende sollicitatiecommissies.

Jaarverslag Ondernemingsraad 2024



Noord Nederlandse
Coöperatie van
Zorgorganisaties

Interne contacten 2024

- Algemene Leden Vergadering, Cliëntenraad en Raad van Toezicht
- Raad van Bestuur (iedere overlegvergadering 1x per 6 weken)
- Manager HR (iedere overlegvergadering 1x per 6 weken)
- Contact met achterban (door het beantwoorden van vragen telefonisch en via mail)

Speerpunten 2024

- Duurzame zorg
- Werkplezier
- Levensfase bewust medewerkersbeleid

Bij het lezen van de stukken zijn de speerpunten meegenomen. De laatste twee speerpunten zullen nog verder uitgewerkt worden in het komende jaar.

Commissies 2024

- ARBO-commissie
- Financiën
- Personeel & Organisatie
- Achterban
- Verkiezingscommissie 2025

De OR is in 2024 in het bijzonder betrokken geweest bij het programma Samen van Waarde – ook in de toekomst, met als belangrijkste thema's de ontwikkeling naar een op competenties ingerichte organisatie en de uitwerking en merkbare gevolgen van Zam-Sam in de praktijk. Deze voortdurende dialoog is van groot belang in deze impactvolle trajecten binnen onze organisatie.

3.4.2 De Cliëntenraad

Voor cliënten is de medezeggenschap georganiseerd in de vorm van een gebiedsraad per werkgebied. Vanuit deze gebiedsraden is er een vertegenwoordiging per werkgebied in de cliëntenraad (CR) op NNCZ-organisatieniveau. De leden van de cliëntenraad zijn gekozen. De Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (Wmcz 2018, van kracht per 1 juli 2020) vormt het wettelijk kader.

De CR bestaat uit 9 leden, ondersteund door een ondersteuner. Er zijn eind 2024 twee leden van de CR afgetreden, waarvoor vanuit 1 werkgebied ook een nieuw lid is aangetreden en nog 1 plek vacant is gebleven.

Samenstelling Cliëntenraad	
Willy Jager <i>(gestopt per 31 december 2024)</i>	Hoogeveen - Wolfsbos
Truida de Vries <i>(gestopt per 31 december 2024)</i>	Hoogeveen – Centrum
Aleida Riemersma	Grijpskerk
Alie Zoutman	Noordbroek
Bé Uiterwijk Wink (voorzitter)	Hollandscheveld
Lubbert Vaartjes	Hoogeveen – Krakeel
Anco Groote	Hoogeveen – De Weide
Anne Mieke Vermeulen	Vledder
Lammie Schuiling (vicevoorzitter)	Haren
Dolf Dekker (asp. lid)	Hoogeveen - Wolfsbos

De CR heeft een eigen werkplan, wat richting geeft aan de CR activiteiten. De CR beschrijft in het werkplan een aantal aandachtsvelden. In 2024 zijn deze aandachtsvelden: extramurale cliënten, zorgtechnologie, positionering van de gebiedsraden en eten & drinken. Daarnaast zijn er rollen verdeeld onder de leden van de CR, zoals communicatie, vertegenwoordiging in de ALV, lid financiële commissie en afvaardiging voor bijeenkomsten voor cliëntenraden van zorgverzekeraars en zorgkantoor.

In de vergaderingen in 2024 is - naast de actuele stand van zaken en mededelingen - aan de orde gekomen:

- het jaarverslag klachtenopvang 2023
- de uitkomsten cliënttevredenheidsonderzoeken
- MIC rapportages
- evaluatie wasservice
- het jaardocument NNCZ 2023 en de jaarrekening 2023
- rapportages interne audits
- de kaderbrief en het jaarplan 2025
- verslag van het bezoek van de IGJ aan werkgebied Noordbroek
- het nieuwe kwaliteitskader Het Generiek Kompas

De CR heeft advies of instemming uitgebracht over:

- het jaarplan en begroting 2025
- de investeringsbegroting 2025
- het jaardocument NNCZ 2023
- de halfjaarrapportages Wet Zorg en Dwang
- de prijslijst 2024
- wettelijke vertegenwoordiging (aanvullend beleid Wzd)
- onvrijwillige zorg bij cliënten met psychiatrische problematiek (beleid onvrijwillige zorg)
- het nieuwe strategisch beleidsplan 2025-2030
- regeling vergoeding CR leden

In het bijzonder is in 2024 aandacht geweest voor het programma Samen van Waarde – ook in de toekomst. Daarbij is met name aandacht voor de impact hiervan, gezien vanuit het cliëntenperspectief, en de rol van de CR in de ontwikkeling naar een toekomstbestendige inrichting van de zorg.

3.5 Bedrijfsvoering

De NNCZ werkt continue aan optimalisering van de bedrijfsvoering. Groei en ontwikkeling van de organisatie en een groter wordende complexiteit in financiering en bijbehorende vereisten stellen eisen aan de ontwikkeling van kennis en expertise, inrichting van onze planning en control-cyclus, sturingsinstrumenten en goede ondersteuning met ICT oplossingen.

Onze jaarcyclus start met de voorbereiding op de begroting en het jaarplan. Jaarlijks stelt de NNCZ als voorbereiding op de kaderbrief en het jaarplan de beïnvloedende factoren en risico's vast in relatie tot het realiseren van de missie, visie en organisatiedoelstellingen. Samen met de reflectie op het voorgaande jaar, de behaalde resultaten en de ontwikkelingen vanuit de externe omgeving vormt deze analyse de basis voor het te voeren beleid en de doelstellingen voor het nieuwe jaarplan met de bijbehorende begroting.

Het jaarplan en de begroting worden vertaald naar actieplannen en deelbegrotingen per werkgebied. Deze plannen en begrotingen vormen de basis voor de opvolging met kwartaalrapportages en voortgangsgesprekken, waarmee het 'in control blijven' wordt ondersteund.

In de afgelopen jaren is er ingezet op het optimaliseren van ondersteunende processen en systemen. Zoals nieuwe expertfuncties op het gebied van zorgadministratie en nieuwe softwarepakketten voor verwerking van betalingen, leren & ontwikkelen en personeelssystemen. In 2023 is daar de nieuwe functie van bedrijfseconomisch expert aan toegevoegd, in de plaats van de functie van Hoofd Economische en Administratieve Dienst (HEAD), omdat deze rol beter aansluit bij de behoefte aan specifieke expertise in de trajecten waarmee we binnen de NNCZ zijn gestart (zoals het competentiegericht inrichten van de organisatie).

Met behulp van informatie uit interne audits, de managementreview, risicoanalyses en de managementletter wordt de bedrijfsvoering en planning & control-cyclus jaarlijks geëvalueerd en worden verbeteringen voorgesteld. Rapportage-instrumenten zijn verbeterd, o.a. met de implementatie en doorontwikkeling van een nieuwe BI tool.

De ondersteunende diensten van de NNCZ bestaan uit kleine teams, waarbij gewerkt wordt vanuit een brede rolopvatting. Dat betekent dat we met weinig mensen veel doen en functies vaak verschillende rollen omvatten. Met korte lijnen en een beperkt aantal leidinggevende en ondersteunende medewerkers hebben we een efficiënte ondersteunende dienst en een platte organisatie. Het lukt, ondanks groei van de organisatie in de afgelopen jaren, deze omvang beperkt te houden, met name door verbeteringen in de vorm van automatisering.

Sinds het begin van 2024 is het bestuur en directievoering van de organisatie verdeeld over één bestuurder met twee directeuren. De directeuren geven ieder leiding aan een deel van de zorg (werkgebieden) en een deel van de bedrijfsvoering (ondersteunende diensten). Dit is geëvalueerd als een effectieve inrichting van bestuur en directievoering in de huidige samenstelling op dit moment, waarbij specifiek aandacht was voor continuïteit i.v.m. een bestuurswissel in 2025.

4. Visie en beleid

De NNCZ is een op waarden gestuurde organisatie. Waarden die voor alle leden van onze coöperatie als uitgangspunt dienen, maar vanuit verschillende achtergronden vormgegeven worden (de achtergronden van de leden, zoals protestants christelijke of humanistische levensovertuiging, of georganiseerde burgerkrachtinitiatieven).

In mei 2015 is er voor de organisatie een missie geformuleerd, passend bij de maatschappelijke context. Van hieruit zijn ook de visie en de kernwaarden vastgesteld. Deze missie, visie en kernwaarden zijn sindsdien onveranderd gebleven.

Onze missie

NNCZ wil het mogelijk maken dat mensen zelfstandig kunnen leven en participeren in hun vertrouwde omgeving. We vinden het daarbij belangrijk dat mensen zelf keuzes maken en gekozen leefwijzen blijven voortzetten, thuis of in een van onze woonvormen. Waarbij iedereen, ongeacht levensfase, mogelijkheden of beperkingen, een waardevol bestaan leidt.

We zijn er voor inwoners van wijken en dorpen die aangeven ondersteuning nodig te hebben. Daarvoor leveren we diensten op het gebied van wonen, welzijn en zorg, die onlosmakelijk met elkaar samenhangen. We verbinden ons daarbij met mantelzorgers, vrijwilligers, buurtbewoners, professionals en organisaties. We geloven sterk in de kracht van mensen en wederkerigheid. Iedereen in de samenleving is van waarde.

Met onze kernwaarden beschrijven we wie we willen zijn, wat we belangrijk vinden en uit willen dragen en wat we voor mensen willen betekenen. De kernwaarden zijn in het Strategisch Beleidsplan uitgewerkt in hun betekenis voor cliënten, voor de medewerkers en voor de organisatie. Onze kernwaarden zijn in het kort:

Waardevol - van waarde zijn, waarde creëren;

Kracht - in je kracht houden of brengen, krachtig zijn;

Verbinden - verbinding maken, met elkaar verbinden;

Samen - samen ontwikkelen, samenwerken, samenredzaamheid, partnerschap;

Dichtbij - nabij zijn, dichtbij mensen organiseren.



Wat zijn vanuit onze missie de kenmerken

- Onderdeel van de gemeenschap
- Organiseren op wijk- dorpsniveau
- Nadruk op mogelijk maken, zelfstandigleven, participatie



- Samen met wijk/dorpsbewoners
- Integrale en intersectorale benadering
- Partnerschap
- Zo hoog mogelijk voorzieningenniveau in wijk/dorp
- Samenwerken met professionals en vrijwilligers



Ons doel

Met onze missie geven we aan dat we er zijn voor inwoners van wijken en dorpen die ondersteuning nodig hebben. Daarvoor leveren we diensten op het gebied van wonen, welzijn, zorg en behandeling, die onlosmakelijk met elkaar samenhangen. Ons doel is bij te dragen aan een samenleving waarin mensen in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven participeren en een waardevol leven kunnen leiden. Dat doen we samen met mantelzorgers, vrijwilligers, buurtbewoners en collega organisaties.

4.1 Kaders 2024

In de kaderbrief zijn de kaders voor de NNCZ 2022-2024 beschreven. Het strategisch beleidsplan 2021-2024, hierna weergegeven als infographic, vormt voor het jaarplan 2024 het overkoepelend kader. Op de gezamenlijke themadag (van CR, OR, MP, RvB, RvT, ALV) in juni 2023 hebben we samen vooruitkijkend naar 2024 geconcludeerd dat we onze koers niet hoeven te wijzigen. We hebben vastgesteld dat wanneer we onze missie en visie afzetten tegen alle ontwikkelingen die we voorzien in de toekomst, deze nog meer aan kracht wint. *Samen van waarde* heeft zich bewezen als passend bij de ontwikkelingen in onze sector.

Wél vragen deze ontwikkelingen om een voortdurend aanpassingsvermogen. Het vergroten van onze veerkracht is een belangrijk thema geworden: het mee kunnen bewegen met wat op ons afkomt, onzeker is; zien wat we te doen hebben. Met behoud van onze identiteit: een door waarden gedreven organisatie die bouwt op de kracht van inwoners.



De kern van onze organisatie blijft bestaan uit de integrale wijk- en dorpsteams die in verbinding met onze omgeving, met inwoners uit wijken en dorpen, de zorg en het omzien naar elkaar samen vormgeven. Hiermee zijn we zichtbaar en herkenbaar. Het toevoegen van waarde op de ervaren kwaliteit van leven blijft daarbij ons uitgangspunt.

Daar past ook het onderzoeken van mogelijkheden voor samenwerking met nieuwe initiatieven bij, als die zich aandienen. Initiatieven vanuit inwonersinitiatieven groeien in aantal en nemen ook in de zorg steeds meer positie in. Het model van wijk- en burgergericht werken blijft daarbij ons uitgangspunt, waarbij ook netwerkverbreding van inwoners uit de dorpen en wijken onderling ondersteund wordt.

Speerpunten 2022-2024 en verder

Met het vanuit 2022 doorlopende professionaliseringsprogramma is gewerkt vanuit 5 thema's:

- het verhogen van veerkrachtig handelen (meebewegen)
- het versterken van de sociale veerkracht (het vangnet voor de kwetsbare medemens)
- het verhogen van organisatieveerkracht (continu blijven werken aan passende dienstverlening)
- Oud maar veerkrachtig, zo lang mogelijk zelfstandig
- Wijk- en dorpsgericht, samen.

In de kaderbrief vormen deze 5 thema's de kapstok voor onze actieplannen voor 2024. Het professionaliseringsplan omvat doelen en acties die bovenstaande thema's onderling verbinden en passen bij de doelstelling die in het jaarplan 2024 zijn opgenomen. Zo vormt het een geheel.

In de loop van 2024 is gestart met het laden van het nieuwe professionaliseringsprogramma **Samen van Waarde – ook in de toekomst**. Hiermee continueren we onze koers, maar met nog meer aandacht voor een toekomstbestendige inrichting van onze zorg en onze organisatie. Daarmee is de basis gelegd voor een volgende fase. Deze fase richt zich op:

1. Het (kunnen) blijven bieden van kwalitatief goede en professionele zorg en dienstverlening
2. Het realiseren van een eigentijdse ordening in de zorg en vormgeving van zorgzame gemeenschappen
3. Een toekomstbestendige, gezonde en duurzame organisatie

In paragraaf 5.1 (hoofdstuk Kwaliteit) wordt dit programma toegelicht met een vooruitblik naar 2025 en verder.

Financiële kaders begroting 2024

In de kaderbrief zijn ook de financiële kaders vastgesteld voor 2024. Omdat bij het opstellen van de kaderbrief de verwachting was dat we met stevige tariefkortingen te maken zouden krijgen, is begroot met een maximaal negatief resultaat van 1 miljoen euro. Vanuit het budget is 7% gereserveerd voor het professionaliseringsprogramma en specialistische rollen in de organisatie. Het positieve resultaat op het huisvestingsdeel wordt centraal gereserveerd voor lange termijn huisvestingsplannen.

Als uitgangspunten voor de begroting is gehanteerd (op hoofdlijnen):

- de basisformatie van teams blijven ongewijzigd
- de gerealiseerde productie 2023 is het vertrekpunt voor 2024
- groei van het aantal VPT en MPT plaatsen, passend bij het werkgebied
- groei van het aantal cliënten met wijkverpleging, waarbij doelmatigheid wordt verbeterd
- positief resultaat op de gebouwen wordt gebruikt voor lange termijn huisvestingsplannen
- de ondersteunende dienst blijft in verhouding gelijk in percentage van de totale personele omvang (7%), inclusief tijdelijke projectleiding

Naast deze uitgangspunten geldt dat voor verzuim met 5% wordt gerekend in de begroting. En daarnaast wordt er in de begroting vanuit gegaan dat er geen sprake is van inzet van personeel-niet-in-loondienst (met uitzondering van de behandeldienst).

Met deze kaders zijn de deelplannen en begrotingen per werkgebied opgesteld voor 2024.

4.2 Resultaten

De speerpunten en financiële kaders zijn in het jaarplan van de NNCZ uitgewerkt in concretere doelen. De beoogde doelen en resultaten:

Onderwerp	Beoogd doel/ resultaat	Voortgang	status
Strategie & beleid	We dragen in alle wijken en dorpen van onze werkgebieden bij aan en stimuleren actief burgerschap, sociale cohesie en leefbaarheid. We denken en handelen doelgroep overstijgend en maken verbinding met betreffende gemeente en de aanwezige voorzieningen in het dorp.	Het betrekken van onze omgeving en het netwerk van onze cliënten blijft een doorlopend ontwikkelpunt. Per werkgebied richten we ons op de daar passende kansen en mogelijkheden om hier verder in te groeien. In Haren, Noordbroek, Vledder, Grijskerk en Hollandscheveld zijn nieuwe vormen van dagontmoeting tot stand gekomen. Het DOS project breidt zich verder uit met nieuwe initiatieven, zoals in Krakeel en Elim, in nauwe samenwerking met gemeenten en ondersteund door projectleiders en tijdelijke financiering.	
	We geven uitvoering aan duurzaamheidsmaatregelen en inspanningen vanuit de green deal duurzame zorg.	Om te voldoen aan afspraken die voortkomen uit de Green Deal Zorg hebben we een meerjarenplan (routekaart) gemaakt waarin duurzaamheidsmaatregelen zijn opgenomen om te voldoen aan de duurzaamheidsopdracht. Per locatie worden uit te voeren maatregelen in kaart gebracht en alle maatregelen die <5 jaar terug te verdienen zijn worden uitgevoerd. Daarvan is een groot deel inmiddels gerealiseerd. In Haren, Noordbroek en Grijskerk is een duurzaamheidsstudie uitgevoerd waarmee mogelijke maatregelen en hun effect op bijdrage aan CO2 reductie in kaart worden gebracht. Over al deze maatregelen wordt het gesprek gevoerd met de eigenaren van de gebouwen, vanuit de gezamenlijke opdracht van eigenaar en wij als huurder om te voldoen aan duurzaamheidsnormen. Begin 2024 is een visiedocument uitgewerkt en is de Green Deal door de NNCZ ondertekend. Uitgangspunt is dat duurzaamheids-maatregelen geïntegreerd worden in onze bedrijfsvoering: zoals het inkoopbeleid, voedingsbeleid, mobiliteitsplan, etc. Voor 2024 stond het plaatsen van zonnepanelen op 6 van onze gebouwen in de planning. In december is dat nagenoeg gerealiseerd.	

Onderwerp	Beoogd doel/ resultaat	Voortgang	status
Strategie & beleid	We passen onze gebouwen aan; We ontwikkelen nieuwe woonzorgarrangementen in geclusterde wooncomplexen; We geven groei in Wlz zorg vorm in VPT en MPT.	In het strategisch vastgoedplan zijn een aantal keuzes gemaakt voor aanpassingen waarmee we onze gebouwen beter toekomstbestendig maken. In Noordbroek is de verbouw en gebouwerbetering en in de Zonnehof is de verbouw en uitbreiding met extra kamers in december afgerond. Voor de aanleun van de Zonnehof wordt voorbereid op verbeteringen, omdat plekken soms moeizaam gevuld worden. In Grijpskerk en Hoogeveen wordt samen met anderen/ wooncorporaties verkend welke mogelijkheden er zijn voor geclusterde woonconcepten.	
	We werken samen met collega instellingen in een behandelnetwerk.	Binnen het Westerkwartier en ZW Drenthe zijn pilots gestart waarin we experimenteren met een nieuwe ordening van inzet van professionals binnen het medische domein, ongeacht waar iemand woont. We zoeken daarin de samenwerking met collega organisaties.	
	We bereiden ons voor op veranderingen in de financiering van de zorg;	Onzekere factoren in de financiering en contractering nemen toe. Zowel in tarieven en budgetten als ook in specifieke voorwaarden. We voeren aanhoudend gesprek met zorgkantoor en zorgverzekeraars en betrekken ontwikkelingen in onze strategieplannen. De gesprekken eind 2024 verliepen met een aantal verzekeraars moeizaam, maar we waren goed in gesprek en met positief resultaat voor 2025.	
	We gaan specifiek aan de slag met reablement en inzet van technologie.	We hebben ons aangesloten bij regionale samenwerking en inzet van technologie in de zorg (Anders werken in de zorg) en implementeren technologische innovaties, zoals de smart glasses en gebruiken technologie waar dat bijdraagt aan het welzijn/regie van de cliënt en/of arbeidsbesparing, zoals met de medicijndispenser. Samen met Valtes onderzoeken we de bijdrage van AI aan veiligheid en informele zorg. Samen met andere zorgorganisaties richten we ons projectmatig op de ontwikkeling van reablement in onze dagelijkse praktijk, om te leren hoe eigen kunnen optimaal benut kan worden. Een training van een groep medewerkers in Reablement is in december gestart. Beide ontwikkelingen maken onderdeel uit van het programma <i>Samen van Waarde - ook in de toekomst</i> en hangen samen met andere onderdelen, gericht op samenwerking met het informele netwerk van een cliënt en benutten van potentieel met een op competentiesgerichte inrichting van onze formatie.	
Personele inzet	De formatie en bezetting komt overeen met de planning. We streven naar een groei van het aanwezigheidspercentage met 1%.	Met een gemiddeld verzuim van ruim 10% in 2024 is de verbeterdoelstelling niet gerealiseerd (gemiddeld verzuim 2023 is 8,61%).	
	De expertise van medewerkers beantwoordt aan de vragen die burgers aan ons als professionele organisatie stellen.	We slagen erin te groeien in deskundigheid met een veelheid aan opleidingsmogelijkheden en specialistische rollen. Daarmee versterken we onze professionaliteit, ook in onze netwerkrelaties (positie) in de regio.	
	Uit het MTO blijkt toename van het bevoegeheidspercentage met 10% en indicatoren werkbeleving scoren 0,5% hoger dan de sector.	MTO is gepland in najaar 2024, met resultaten bekend begin 2025.	
	Het verlooperpercentage van jonge nieuwe professionals is gedaald met 20%.	De uitstroom bestond t/m Q3 voor zo'n 33% uit jongere medewerkers t/m 34 jaar. In Q1 was dit nog bij 60%. Het percentage uitstroom neemt bovendien in zijn geheel iets af.	

Onderwerp	Beoogd doel/ resultaat	Voortgang	status
Leren & ontwikkelen	We werken aan het verder inbedden van specialistische functies en vakgroepen; teams worden waar nodig ondersteund door coaches; We implementeren een nieuw inwerkprogramma; we maken een passend aanbod zij-instroom samen met collega aanbieders; En we ontwikkelen het nieuwe leermanagement-systeem (LMS).	Er is aandacht besteed aan de ontwikkelingen in de verschillende rollen die nieuw zijn, en waar nodig worden coaches ingezet om medewerkers en teams te ondersteunen in de ontwikkeling. In september '23 en februari '24 is een 'reguliere' groep BBL-ers gestart. We hebben nieuwe rollen op het gebied van netwerkontwikkeling, zorgtechnologie en leren & ontwikkelen ingezet, naast ook expertrollen, zoals verpleegkundig specialisten, geriatrisch verpleegkundigen. Er is aandacht besteed aan het verbeteren van het 'onboarding proces' van nieuwe medewerkers, zoals met introductieprogramma's en goede ICT ondersteuning. In 2023 is het nieuwe LMS geïmplementeerd waarmee medewerkers optimaal worden ondersteund bij het op peil houden van kennis en kunde. Dit wordt verder doorontwikkeld in 2024.	
	We concretiseren en implementeren een op competenties ingericht personeelsplan/ functiegebouw en formatieplanning.	In het eerste half jaar is veel aandacht besteed aan het ontwikkelen en het laden van het programma. Vergroten van urgentiebesef en begrip van richting en nieuwe inrichting stonden daarbij voorop, met name ook bij trekkers, zoals de GL en werkgroepen per werkgebied. In de tweede helft van het jaar is het programma geconcretiseerd met doelen, de ontwikkeling van trajecten voor competentiegerichte scholing, afspraken over werving en instroom van nieuwe medewerkers in alternatieve trajecten, afspraken over het aan laten sluiten van onderwijs aanbod en ons eigen LMS, het zorgen voor adequate begeleiding, beïnvloeding met rolmodellen/ coaches. Wij zijn gestart met het werven van Zam-Sam medewerkers, de eerste nieuwe collega's zijn inmiddels gestart.	
Profess. & passende zorg	Cliënten waarderen de ontvangen zorgverlening met gemiddeld een 8,2.	Dit doel wordt behaald in het laatste CTO t/m Q3: 8,3.	
	Onze cliënten waarderen hun kwaliteit van leven met gemiddeld een 8,5.	Dit doel wordt in het laatste CTO t/m Q3 niet gehaald: 7,3.	
	Iedere bewoner heeft een bij haar/hem passend programma waarin het netwerk van de cliënt zichtbaar participeert.	Naasten kunnen gebruikmaken van Caren om op die manier actiever betrokken te zijn bij de zorg rondom hun naaste. Wezenlijk onderdeel van het zorgplan is de rol van naasten. Uit interne audits (en IGJ rapport van juli 2024) blijkt dat de betrokkenheid en rol van naasten in de meeste dossiers wordt beschreven.	
	Uit het dossier blijkt dat cliënten meedoen naar vermogen. Reablement is onderdeel van onze persoonsgerichte zorg.	We nemen deel aan een programma voor training professionals in toepassen Reablement. Doelstellingen zijn geformuleerd: op 1 november 2024 zijn 40% van alle cliënten/bewoners zelfredzamer geworden.	
	We hebben aandacht voor diversiteit en intimiteit als onderdeel van onze persoonsgerichte en kwalitatief goede zorg.	Er zijn aandachtsvelders aangesteld en er wordt voorbereid op de Roze Loper.	
Management van processen	We evalueren de kwaliteit en samenwerking met onze leveranciers.	Jaarlijks vindt een leveranciersbeoordeling plaats. Het inkoopbeleid en de leveranciersbeoordeling wordt aangevuld met specifieke duurzaamheidsverwachtingen. De beoordeling is geprofessionaliseerd en heeft in mei 2024 plaatsgevonden. De vernieuwde beoordeling moet nog plaatsvinden en staat	
	We oefenen kritische processen, zoals crisisorganisatie en BHV.	BHV wordt jaarlijks geoefend in alle werkgebieden. In de zomer is met een bijeenkomst van GL en OD medewerkers crisisorganisatie besproken en geoefend.	

Onderwerp	Beoogd doel/ resultaat	Voortgang	status
Productie & resultaat	We hanteren de basisformatie zoals afgesproken voor voorgaande jaren en voorkomen inzet van uitzendbureau's. In de thuiszorg geldt een formatie o.b.v. productie. Het aantal werkbare uren is 1500 uur voor 1 fte. We voorkomen inzet van uitzendbureaus.	Met de instroom van nieuwe collega's, leerlingen en nu ook Zam-Sam collega's lukt het de basisformatie op peil te houden. Er wordt geen gebruik gemaakt van uitzendbureau's.	Green
	We voldoen aan afspraken met financiers. Bij het bereiken van 70% van het productieplafond gaan we in gesprek met de financier.	We sturen op een doelmatige inzet en gaan tijdig in gesprek met financiers bij groei en verwachte overschrijding van budgetplafonds. Eind 2024 is er sprake van een overschrijding bij 2 verzekeraars, waar geen aanvullende afspraken voor gelukt zijn. Dit resulteert in een klein percentage niet-gefinancierde zorg.	Yellow
	We zijn financieel gezond; rendement van 3%; overhead van <7%.	Het resultaat t/m Q4 (financiële rapportage NNCZ t/m november) is ruim positief en voldoet ruim aan de doelstelling/begroting.	Green
	We realiseren groei WLZ in de vorm van MPT/VPT (5 per werkgebied)	De groei van MPT is gelijk aan de begroting. De groei van VPT blijft in 2024 achter bij de begroting. In verschillende werkgebieden wordt nog geen of onvoldoende groei bereikt t.o.v. 2023.	Yellow
	We maken realisatiecijfers en resultaten zichtbaar en reflecteren en sturen hierop. We bundelen onze stuurinformatie in één vereenvoudigde tool.	Een nieuwe BI tool is geïmplementeerd in de eerste helft van 2024. De presentatie van resultaten is vereenvoudigd vergeleken met de eerdere rapportages. We hebben nu één vereenvoudigde tool. Maar verfijning is mogelijk.	Green
	Groei wijkverpleging en wmo HH met 10% en verbetering doelmatigheid.	De groei wmo HH volgt de begroting. De groei van wijkverpleging blijft iets achter t.o.v. begroting en is t.o.v. 2023 niet veel gegroeid. De doelmatigheid van de wijkverpleging is in 2024 voor alle verzekeraars verbeterd en beweegt de goede kant op.	Green

Samenwerking

In onze werkgebieden groeien we in positie met uitbreiding van het aantal cliënten in de wijken om onze vestigingen heen. Onze wijkverpleegkundigen werken samen in netwerken en wijkteams met andere organisaties, huisartsenpraktijken en welzijnsmedewerkers.

Voor hulp bij het huishouden zijn contractafspraken gemaakt met (de hoofdaanbieders in) de gemeenten Westerveld, Westerkwartier, Haren, Groningen, Midden-Groningen en Hoogeveen/De Wolden.

We nemen deel aan verschillende samenwerkingsverbanden in twee provincies zoals het netwerk Dementie en het netwerk Palliatieve zorg. En ook aan samenwerkingsverbanden die gericht zijn op het verbeteren van samenwerking binnen de ketens, zoals in Groningen vanuit het project Herkenbare en aanspreekbare wijkverpleging (Netwerk Wijkzorg Groningen).

Regionaal nemen we deel aan overlegvormen en projecten die gericht zijn op bijvoorbeeld een meer toekomstbestendige inrichting van de ouderenzorg, arbeidsmarktvragestukken, zorgcoördinatie (ELV en Wlz zorg), digitale dagontmoeting en inzet van zorgtechnologie ('Anders werken in de zorg') en inzet van behandeldiensten (MGZ) in de eerstelijnszorg.

4.3 Onderzoek en ontwikkeling

De NNCZ staat open voor onderzoeklijnen die zich richten op thema's die aansluiten bij onze missie en op de verbinding tussen formele en informele zorg, het delen van eigenaarschap, het ondersteunen van inwonersinitiatieven, domeinoverstijgend samenwerken (DOS) en herpositionering van professionele zorgaanbieders in een nieuwe ordening.

De NNCZ denkt met haar inspanningen een bijdrage te leveren aan een meer toekomstbestendige inrichting van zorg en ontwikkeling van zorgzame gemeenschappen. De NNCZ wordt daarin ook steeds meer erkend, wat blijkt uit toenemende aandacht voor dat wat we doen in die verbinding met burgers en uit nieuwe vragen vanuit burgerinitiatieven om mee te denken of te kijken. Daarnaast is er een groeiende belangstelling regionaal en landelijk naar Zam-Sam principes en de keuze om competentiegericht te gaan werken.

De NNCZ neemt deel aan pilottrajecten vanuit VWS, een programma vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport (VWS) gericht op kwaliteitsverbetering van de verpleeghuiszorg:

- Belangrijk onderwerp waaraan de NNCZ zich in dit programma verbindt, is de ontwikkeling van **een model voor domein overstijgende integrale ondersteuning** van cliënten. Deze trajecten sluiten aan bij de doelstellingen van de NNCZ, met een direct belang voor het optimaliseren van de ondersteuning aan cliënten en samenwerking met onze omgeving. Uitkomsten hiervan hebben geresulteerd in een samenwerkingsovereenkomst voor een pilot van 3 jaar: Domein Overstijgend Samenwerken (DOS). Een belangrijke stap betreft de ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst ter uitvoering van domein overstijgend samenwerken in Hollandscheveld. Vanaf 1 januari 2019 zijn we de samenwerking aangegaan met meerdere partijen, waarbij we als één zorgaanbieder naar de cliënt acteren. De deelnemende partijen hierin zijn: de NNCZ, dorpscoöperatie Hollandscheveld, gemeente Hoogeveen, Zilveren Kruis, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport (VWS) en Icare. In 2020 is de samenwerking geëvalueerd. De bevindingen over de afgelopen 2 jaren zijn positief en de pilot heeft de gewenste voortgang. Het experiment met een jaarlijkse zgn. SPUK aanvraag is ook voor 2024 weer verlengd. Vanuit VWS is een wijziging in regelgeving in voorbereiding zodat ook daarna er blijvend domeinoverstijgend gewerkt kan worden in Nederland. Dit start met een tussentijdse mogelijkheid om voor andere regio's de regelruimte van domeinoverstijgend samenwerken aan te vragen. De NNCZ is initiatiefnemer geweest voor een provinciale aanvraag in zowel Groningen als Drenthe. Gedurende de in 2024 gestarte 19 projecten zal onderzoek plaatsvinden naar de effecten van de gekozen manier van werken met inwoners en professionals. Dit wordt uitgevoerd door de VU vanuit Amsterdam.
- Tevens is onderzocht hoe we met NHL Stenden en het Alfacollege de DOS academie op kunnen starten om versnelling aan te brengen in nieuwe duurzame werkwijzen. De pilotgroep heeft gedraaid in 2024, wat er toe heeft geleid dat er in 2025 90 mensen gebruik kunnen maken van de DOS academie en tevens is een masterclass voor bestuurders in ontwikkeling.
- **Lokale Netwerken Samenhangende Ouderenzorg;** gezamenlijk onderzoek met Zorginnovatie forum (ZIF), geriater, WIJ Groningen, zorgorganisaties en burgers Haren naar behoeften van ouderen en daarna het gezamenlijk met hen inzetten van nieuwe vormen van dienstverlening. Dit onderzoek leidt tot een

nieuwe vorm van dagontmoeting, Clockhuysplein. De NNCZ als VVT organisatie en als GON Haren trekken samen op en inmiddels levert de NNCZ een professional ten dienste van het inwonerinitiatief.

- **Ontwikkeling Triage-app;** de NNCZ heeft in 2022 actief deelgenomen aan de ontwikkeling van een Triage app voor zorgprofessionals. In eerste instantie bedoeld voor de triage voorafgaand aan contact met een specialist ouderengeneeskunde, met als doorontwikkeling de verbinding met huisartsen. Toetsing in de praktijk binnen de NNCZ heeft plaatsgevonden, doorontwikkeling vond plaats in 2024 met eerste opstart van de implementatie.
- Onderzoek naar **AI of sensor technologie als ondersteuning van inwonerkraft.** We onderzoeken dit samen met de startup Valtes en zijn hiervoor een tweejarige samenwerking aangegaan. Inwoners van zorgzame gemeenschappen zijn hierbij betrokken.
- Op het gebied van opleiden heeft de NNCZ zich wederom ingespannen voor de start van een **Hogere Beroepsopleiding Verpleegkunde (niveau 6) in Hoogeveen.** De opleiding wordt uitgevoerd door Leidse Onderwijsinstellingen (LOI). In 2019 stroomden 12 leerlingen in bij deze opleiding. In 2020 zijn er 10 leerlingen vanuit NNCZ gestart met deze opleiding. Tevens zijn een aantal studenten vanuit andere organisaties aangesloten. HBO-onderwijs voor Drentse zorgorganisaties is als thema ondergebracht bij het samenwerkingsverband Samenwerken aan Kwaliteit en Arbeidsmarkt. In 2022 zijn de eerste leerlingen geslaagd en de derde groep is gestart in 2024.
- **Verwondersteams;** de NNCZ blijft geloven in de methodiek van verwonderen en samen leren. Met het MBO-HBO onderwijs zijn voorbereidingen getroffen om op het thema inzet technologie in alle NNCZ werkgebieden zgn. verwondersteams in te richten. Ook TZA Groningen en TZA Drenthe zijn hierbij betrokken. Samen leren en ontdekken en tot voorstellen komen vindt plaats met cliënten (clientvertegenwoordigers), studenten, en professionals.
- **Onderzoek effect zorgzaam samenleven;** voorbereiding onderzoek vindt plaats samen met Dorpsbelang Vledder en hoogleraar Louise Meijering (RUG). Gekeken wordt of dit gefinancierd kan worden vanuit de Regiodeal.

4.4 Duurzaamheid

De NNCZ wil bijdragen aan een betekenisvol leven van onze cliënten. We willen dit op een maatschappelijk verantwoorde manier doen, met aandacht voor duurzaamheid. We willen kortgezegd *duurzaam* van betekenis zijn. Daarmee bedoelen we dat we duurzaamheidsprincipes willen integreren in al onze activiteiten. Duurzaamheid is daarom binnen de NNCZ geen apart beleidsplan. Er is geen aparte afdeling, inspiratieteam of aparte rapportage; duurzaamheid binnen de NNCZ is onderdeel van haar integrale bedrijfsvoering. In alle facetten van onze bedrijfsvoering hanteren we uitgangspunten die deze duurzaamheid borgen.

Zo vinden we duurzaamheid terug in ons Arbobeleid, waar het gaat om een gezonde werkomgeving en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. We hebben een strategisch vastgoedplan waarin we doelen opnemen gericht op een gezonde, veilige en fijne woonomgeving voor onze cliënten. We hebben meerjaren onderhoudsplannen waarin maatregelen zijn opgenomen om bijvoorbeeld het energiegebruik te beperken en CO₂ uitstoot te verminderen. In ons voedingsbeleid integreren we aandacht voor het voorkomen van verspilling en duurzaam geproduceerde maaltijden. En in ons verhuurbeleid nemen we afspraken op waarmee ook bewoners bijdragen aan de duurzaamheids-uitgangspunten.

In 2023 en 2024 hebben we concrete stappen gezet. Zo zijn energiebesparingsrapportages opgesteld voor onze locaties in Haren, Grijpskerk, Noordbroek en Hollandscheveld. Het strategisch huisvestingsplan is herzien op basis van deze rapportages. We zijn samenwerking gestart met Innax met o.a. gebruikmaking van de zogenaamde Paris Proof Monitor, waarmee we zicht krijgen op ons energieverbruik en CO₂ uitstoot. De EED audit is uitgevoerd en ingediend bij de RvO. We hebben onze uitgangspunten geformuleerd en onze 'groene' inspanningen voor de komende jaren geformuleerd (zie hierna). Op basis van deze voorgenomen inspanningen zullen we jaarlijks rapporteren over realisatie en resultaten.

Bewustwording	CO ₂ reductie (55%)	Leefomgeving en milieu	Circulair	Medicijnen
<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan de Green Deal (ondertekenen) • Uitdragen duurzaamheids-uitgangspunten via intranet/ internet • Rapporteren over duurzaamheid op internet/ intranet en in de jaarrapportage • Duurzaamheids-uitgangspunten bespreken met medewerkers en... • Medewerkers betrekken bij duurzaamheids-verbeteringen in het primair proces • Medewerkers en cliënten bewustmaken / aanspreken op de eigen bijdrage aan het voorkomen van verspilling, zoals van energie, materialen en voeding 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanschaf Paris Proof Monitor om de uitstoot en de verbetering te monitoren • Energiebesparings-rapportages voor alle gebouwen opstellen om te weten wat we kunnen verbeteren en keuzes te maken • EED audit uitvoeren om daarmee te voldoen aan verplichtingen • Zonnepanelen toepassen voor het zelf opwekken van energie • Afspraken met verhuurders over uit te voeren duurzaamheids-maatregelen • Uitvoeren van alle erkende energie besparende maatregelen (volgens de zgn. routekaart - huurder) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vervangen van minimaal de helft van de brandstofauto's voor elektrische auto's • Laadpalen in alle werkgebieden/ bij alle locaties • Reduceren van de vervoersbewegingen (logistiek) met 30% • Handhaven van beleid gericht op verzuim/ preventie, gezond roosteren en arbo • Ondersteunen gezonde leefstijl met MKS regelingen • Vermijden van gebruik van agressieve of milieuvriendelijke (schoonmaak) middelen • Voldoende mogelijkheden voor en ondersteunen van het bewegen door cliënten • Gezonde en duurzaam geproduceerde en aangeleverde maaltijden 	<ul style="list-style-type: none"> • Inkoop van alleen duurzaam opgewekte energie • Afvalscheiding verder doorvoeren en monitoren • Duurzaam inkoopbeleid opstellen • Duurzaamheid meewegen in leveranciers-beoordeling • Oude apparatuur en materialen aanbieden voor recycling of hergebruik • Verpakking meenemen in afspraken leveranciers/ keuze leveranciers • Projectmatige aanpak vermindering voedselverspilling 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorkomen van overtollige medicatie door passend voorschrijfbeleid • Duurzaamheids-afspraken medicatie uitdragen en bespreken met partners • Voorschrijven onderdeel maken van de jaarlijkse review • Overtollig medicijnen nooit weggooien, maar inleveren bij de apotheek

In 2024 hebben we een aantal stappen kunnen zetten op het gebied van energiebesparing. Eind 2024 zijn op 5 locaties zonnepanelen geïnstalleerd, waarmee we een belangrijk deel van onze energie zelf opwekken. Daarnaast is geïnvesteerd in en getest met koppeling van slimme energiebesparingstechniek aan gebouwbeheersystemen, waarvan ook energiebesparende effecten worden verwacht.

Naast deze energiebesparing zijn ook andere voornemens gerealiseerd, zoals vervanging van dienstauto's voor nieuwe elektrische auto's, laadpalen in alle werkgebieden en toepassing van duurzaamheidsprincipes in inkoopbeleid:

Onze inspanningen 2024-2030	✓	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Deelnemen aan de Green Deal (ondertekenen)	✓							
Beschrijven uitgangspunten en inspanningen 2024-2030	✓							
Uitdragen duurzaamheidsuitgangspunten via intranet/ internet		✓						
Rapporteren over duurzaamheid op onze website en in de jaarrapportage		✓						
Duurzaamheidsuitgangspunten en -verbetermogelijkheden primair proces bespreken met medewerkers								
Acties gericht op bewustwording medewerkers en cliënten van de eigen bijdrage aan het voorkomen van verspilling								
Aanschaf van de Paris Proof Monitor om de uitstoot en verbetering hierin te monitoren	✓							
Energiebesparingsrapportages voor alle gebouwen om te weten wat we kunnen verbeteren en keuzes te kunnen maken	✓							
EED audit uitvoeren om aan verplichtingen te voldoen	✓							
Zonnepanelen verkennen en toepassen voor het zelf opwekken van energie		✓						
Afspraken met verhuurders over uit te voeren duurzaamheidsmaatregelen								
Uitvoeren van alle erkende energiebesparende maatregelen volgens de zgn. routekaart		✓						
Vervangen van minimaal de helft van de brandstofauto's voor elektrische auto's		✓						
Laadpalen in alle werkgebieden/ bij alle locaties	✓							
Reduceren van de vervoersbewegingen logistiek met 30%								
Handhaven van beleid gericht op verzuim/ preventie, gezond roosteren en Arbo		✓						

Ondersteunen gezonde leefstijl met MKSA regelingen	✓							
Check op vermijden van gebruik van agressieve of milieu onvriendelijke (schoonmaak) middelen		✓						
Voldoende mogelijkheden voor en ondersteunen van het bewegen door cliënten		✓						
Gezonde en duurzaam geproduceerde en aangeleverde maaltijden								
Inkoop van alleen duurzaam opgewekte energie		✓						
Afvalscheiding verder doorvoeren en monitoren								
Duurzaam inkoopbeleid opstellen		✓						
Duurzaamheid onderwerp van de leveranciersbeoordeling maken		✓						
Oude apparatuur en materialen aanbieden voor recycling of hergebruik		✓						
Verpakking meenemen in afspraken met leveranciers/ leverancierskeuze (inkoopbeleid)		✓						
Projectmatige aanpak voedselverspilling								
Voorkomen van overtollige medicatie door afspraken te maken over passend voorschrijven		✓						
Duurzaamheidsafspraken medicatie uitdragen en bespreken met partners								
Voorschrijfgedrag onderdeel maken van de jaarlijkse review								
Overtollige medicatie 100% retour naar apotheek (niet weggooien)								

Niet al onze voornemens zijn in 2024 al gerealiseerd. Sommige voornemens hebben al wel aandacht gekregen maar kunnen nog niet als 'afgrond' worden beschouwd. In de tijdslijn 2024-2030 hebben we tot nu mooie stappen gezet in het vergroten van aandacht voor duurzaamheid en het realiseren van verbeteracties.

4.5 Medewerkers

De NNCZ zet in op de ontwikkeling van medewerkers met het bieden van doorgroeimogelijkheden, het werken aan deskundigheid en kwaliteit. De krapte op de arbeidsmarkt en de toegenomen complexe zorgvragen hebben ook doen inzien dat de beschikbare professionele zorg in de nabije toekomst niet in staat is om alle vragen op te vangen. Behalve het opleiden en behouden van medewerkers is meer nodig voor het toekomstbestendig organiseren en inrichten. Een inrichting en organisatie van onze zorg die erop gericht is continuïteit en kwaliteit van zorg op een zo hoog mogelijk (beschikbaarheids-)niveau te houden. Volgens het nieuwe kwaliteitskader (Generiek Kompas) is de fundamentele vraag: hoe, waar en op welk moment kunnen we de beschikbare zorg zo goed mogelijk inzetten met optimaal resultaat.

In ons nieuwe strategisch beleidsplan 2025-2030 *Samen van Waarde, ook in de toekomst* is dát waar we ons op richten. In ons plan voor de komende jaren onderscheiden we twee belangrijke deelprogramma's die nauw met elkaar samenhangen en noemen dit: **Zam-Sam (Zelf als het mogelijk is – Samen als het mogelijk is)** en **Competentiegericht werken**. In hoofdstuk 5 wordt vooruitgekeken op basis van deze nieuwe programma's.

Verzuim

Met een oplopend verzuim sinds 2018 was het verzuim in 2024 nog hoger dan voorgaande jaren. Het gemiddelde verzuim over heel 2024 is ruim 10% (2023: 8,95%, 2022: 8,5%). Dit verzuimcijfer omvat voor het grootste deel langdurig verzuim. Dit past bij het beeld in de sector, waar eveneens een stijging van het verzuimpercentage wordt veroorzaakt door een toename van het langdurig verzuim. Het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker, de meldingsfrequentie, neemt niet toe.

Het verzuim heeft een forse impact op onze organisatie en de sector als geheel, met toenemende de druk voor de medewerkers, wat een zorgelijke ontwikkeling is.

Het algemene verzuimbeleid is erop gericht om samen met de medewerker in gesprek te zijn over verzuim, gedrag en keuzes. Zo willen we – met individuele medewerkers én met teams - vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het verzuim en de belasting die dit met zich mee brengt voor de teams het gesprek voeren over hoe we met elkaar om (willen) gaan met verzuim. Daarnaast richten we ons op meer flexibiliteit in relatie tot werk-/roosterafspraken, om bij te dragen aan een goede balans en tegelijkertijd optimale inzet van beschikbare capaciteit.

Het aantal medewerkers is in volume iets afgenomen in 2024 doordat de in 2022 gemaakte keuze om boven formatief het dubbele aantal leerlingen op te leiden heeft geleid tot diplomering van deze leerlingen en instroom in ontstane vacatures.

Cultuur en gedrag

In de dagelijkse samenwerking zijn onze kernwaarden leidend. Voor nieuwe medewerkers is er een 'onboarding programma'. Samen met welkomstbijeenkomsten wordt daarmee ingezet op een goed gefaciliteerde start in onze organisatie. Tijdens de welkomstbijeenkomsten wordt aandacht besteed aan onze missie en kernwaarden en aan houdings- en gedragsaspecten die passen bij deze missie en kernwaarden, met de regelingen die binnen de organisatie van toepassing zijn.

Vertrouwenspersoon

Integriteit en veiligheid staan bij de NNCZ hoog in het vaandel. We doen er dan ook alles aan om beide te waarborgen. Het kan helaas toch voorkomen dat medewerkers op hun werk geconfronteerd worden met vormen van grensoverschrijdend (ongewenst) gedrag zoals pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie.

Het kan soms ook om subtielere vormen van grensoverschrijdend gedrag gaan, waarbij schade wordt toegebracht op fysiek, mentaal of emotioneel vlak. We hopen in zo'n situatie uiteraard dat dit met direct betrokkenen besproken en opgelost kan worden. Wanneer een medewerker zich niet gehoord voelt of deze weg om andere redenen niet wil/kan bewandelen, dan heeft de NNCZ een vertrouwenspersoon waar medewerkers terecht kunnen voor meldingen of klachten met betrekking tot ongewenste omgangsvormen.

De taken van een vertrouwenspersoon bestaan onder andere uit het adviseren, opvangen en begeleiden van werknemers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersoon registreert en adviseert aan management op basis van bevindingen en in de vorm van een jaarlijkse rapportage. In de rapportage over 2024 wordt melding gemaakt van in totaal 19 personen die contact hebben gehad met de vertrouwenspersoon. Opvallend is dat veel meldingen in het afgelopen jaar verband lijken te houden met wisselingen van leidinggevenden. Daarnaast hebben meerdere meldingen te maken met onvoldoende gehoord zijn in relatie tot werkindeling en roostering. Deze uitkomsten zijn in het managementplatform aan de orde geweest, met bedoeling hier oog voor te hebben en van te leren.

Klachtenprocedure medewerkers

Voor de klachtenopvang voor medewerkers heeft NNCZ aansluiting gezocht bij een bestaand regionaal samenwerkingsverband van verschillende zorgorganisaties in Drenthe en Groningen. Deze gezamenlijke organisaties hebben een klachtencommissie en klachtenprocedure voor het melden van klachten door medewerkers. Op deze manier willen de aangesloten organisaties het veilig melden van klachten en onvrede mogelijk maken. Daarnaast kunnen de klachten en meldingen benut worden om verbeteringen in de organisatie te realiseren. De gezamenlijke klachtencommissie rapporteert in een jaarverslag over de behandeling van klachten. In 2024 zijn twee klachten door de commissie in behandeling genomen, deze waren niet afkomstig van NNCZ medewerkers.

5. Kwaliteitsbeeld

Het *Generiek Kompas Samen werken aan kwaliteit van bestaan* vervangt sinds 1 juli 2024 het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, het Addendum Langdurige Zorg Thuis en het Kwaliteitskader Wijkverpleging. Het Generiek kompas richt zich op de ervaren kwaliteit van bestaan van mensen met een hulpvraag. Ongeacht de locatie waar deze hulp wordt geboden. We werken daardoor nu met één (generiek) kwaliteitskader.

Met een jaarlijks kwaliteitsbeeld geven we inzicht en reflecteren we op ons kwaliteitsbeleid met een terugblik en een vooruitblik. Het kwaliteitsbeeld is ook onderdeel van de jaarverslaglegging en biedt vanuit de evaluatie en reflectie input voor het (nieuwe) jaarplan van de organisatie.

5.1 Het kader van de NNCZ: “Samen van waarde, ook in de toekomst”

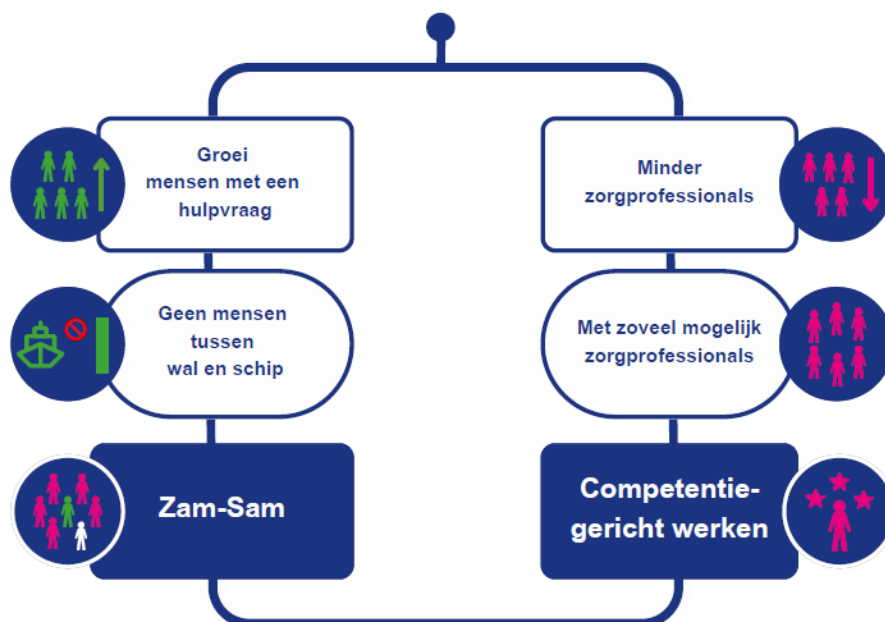
De NNCZ werkt sinds 2015 met elkaar opvolgende professionaliseringsprogramma's aan de optimalisering van de professionaliteit en kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening. Waar het begon met 'de basis op orde brengen' om een inhaalslag te maken, is in de laatste jaren meer ruimte ontstaan voor doorontwikkeling met expertfuncties, behandeldiensten, implementatie van technologie en verandertrajecten.

Eind 2024 is een nieuw Strategisch Beleidsplan 2025-2030 vastgesteld: Samen van waarde, ook in de toekomst. In de aanloop naar dit nieuwe meerjarenplan plan is geconcludeerd dat onze koers nog altijd passend is, maar we voortdurend uitgedaagd blijven door de ontwikkelingen in onze sector en maatschappij. Denk aan de toename van het aantal mensen met een hulpvraag, een toenemend tekort aan gekwalificeerd personeel, onvoldoende gedeeld eigenaarschap voor de zorg en een voortdurende dreiging van financiële kortingen. Dat is onze realiteit.

Bouwen aan kwaliteit van bestaan zal daarom vooral gaan over een inrichting en organisatie van onze zorg die erop gericht is continuïteit en kwaliteit van zorg op een zo hoog mogelijk (beschikbaarheids-) niveau te houden. In ons plan voor de komende jaren onderscheiden we twee belangrijke deelprogramma's die nauw met elkaar samenhangen en noemen dit: **Zam-Sam** en **Competentiegericht werken**.

- Met Zam-Sam (Zelf als mogelijk - Samen als mogelijk) willen we de zorgvraag-kant beïnvloeden, met inzet op het vergroten van zelfstandigheid en de samenredzaamheid van mensen met een hulpvraag en diens omgeving.
- Met competentiegericht werken richten we ons op de capaciteit-kant door het maximaliseren van de beschikbaarheid van de (professionele) zorg.

Samen van waarde - ook in de toekomst



Het nieuwe kwaliteitskader is helpend aan deze aanpak: in plaats van normen voor de minimale personele inzet en deskundigheidsniveaus legt het nu nadruk op het vormgeven aan kwaliteit van bestaan samen met de hulpvrager zélf, naasten, de omgeving en met ondersteuning of aanvulling door professionals. Beschikbaarheid, adequate signalering en goede samenwerking tussen formele en informele zorg en disciplines zijn daarbij de leidende principes.

5.2 Waar we staan

In 2024 hebben we voortgeborduurd op de doelen in ons kwaliteitsplan van 2023. Het professionaliseringsprogramma 2023 -2024 heeft het centrale thema *Veerkracht*, als reactie op de coronaperiode. Doorontwikkeling stond centraal, zowel in het leren en ontwikkelen als in expertise en technologische ontwikkeling. In deze periode zijn mooie resultaten behaald:

- Er is een leermanagementsysteem (het Leerplein) geïmplementeerd waarmee het continu leren en ontwikkelen wordt ondersteund.
- Teams worden ondersteund met de inzet van coaches op door hen zelf geformuleerde ontwikkelvragen.
- Een nieuwe (BI) tool voor het bundelen van stuurinformatie is geïmplementeerd en in 2024 doorontwikkeld.
- We hebben veel extra BBL-plekken boven op de reguliere jaarlijkse BBL capaciteit kunnen realiseren, met veel externe instroom.
- We hebben onze formatie en bezetting kwantitatief en kwalitatief op peil kunnen houden.
- De inzet op zorgtechnologie is vergroot.

- We verbinden ons in alle wijken en dorpen met onze omgeving en zoeken samenwerking in initiatieven waarmee we het samen zorgen verder ontwikkelen.
- We betrekken het netwerk van de cliënt bij een passend activiteitenprogramma en maken dit onderdeel van het dossier van de cliënt.
- Familie/ naasten kunnen gebruik maken van CarenZorgt en worden op die manier laagdrempelig betrokken.
- De behandeldienst is doorontwikkeld en bestaat inmiddels uit ergotherapeuten, gedragscoach, psychologen, verpleegkundig specialisten en een physician assistant.
- Het zorgpad stervensfase is geïmplementeerd.
- In alle werkgebieden is een zorgverantwoordelijke Zorg en Dwang.
- Nieuwe rollen zijn toegevoegd en uitgebreid, zoals de functie van specialist netwerken, expertfuncties zoals wondverpleegkundige en specialist palliatieve zorg.

Op verschillende manieren houden we zicht op onze resultaten en de (ervaren) kwaliteit. Zoals met audits en ervaringsonderzoeken. Hierna rapporteren we op hoofdlijnen de uitkomsten.

Interne audit

De NNCZ heeft een eigen intern auditteam. Dit team bestaat uit verschillende functionarissen die gezamenlijk een goede vertegenwoordiging vormen voor een brede audit. Er vinden twee interne audits per jaar plaats door het interne auditteam. Daarvoor worden standaard auditinstrumenten gebruikt. De onderwerpen worden vooraf in het MP vastgesteld. De auditgesprekken worden vanuit een open en geïnteresseerde houding gevoerd. De uitkomsten worden zowel in de bezochte werkgebieden als in het MP besproken om de bevindingen en aanbevelingen om te zetten in verbeteringen. De uitkomsten worden gerapporteerd als:

Voldoet	Voldoet grotendeels	Voldoet grotendeels niet	Voldoet onvoldoende
---------	---------------------	--------------------------	---------------------

Interne audit april 2024

	Wolfsbos	Centrum	Vledder	Haren	Grijpskerk	De Weide	Krakeel	Schots & Scheef	Holl' veld	Noordbroek
Palliatieve zorg/ ZZP10										
HACCP eten en drinken								NVT		
Hygiëne infectie preventie										
Mondzorg										
Onvrijwillige zorg en Wzd										
BHV										

Interne audit november 2024

	Wolfsbos	Centrum	Vledder	Haren	Grijpskerk	De Weide	Kraakeel	Schots & Scheef	Holl' veld	Noordbroek
Medicatie veiligheid										
ECD										
Persoonlijke en persoonsgerichte zorg										
Deskundigheid & inzet personeel										
Wonen en welzijn										
AVG										
Huiselijk geweld, ouderen mishandeling en veilige zorgrelatie										

Deze uitkomsten laten een mooie ontwikkeling zien in samenhang met de uitkomsten van voorgaande jaren. Voor de NNCZ als geheel zijn aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen uit de interne audit hebben betrekking op het (beter) naleven van interne afspraken en werkwijzen. Tegelijkertijd is door het MP ook geconcludeerd dat we op veel thema's goed scoren.

Externe audit

In mei 2024 heeft een externe HKZ audit plaatsgevonden. Met de audit wordt vastgesteld in welke mate we met ons managementsysteem aansluiten bij de geldende normen en in welke mate het ook effectief is in het realiseren van doelstellingen en vereisten. De externe audit is uitgevoerd in onze werkgebieden Wolfsbos, Beatrix en de Vecht. Er werden twee aanbevelingen gerapporteerd voor aanpassing van onze rapportagesystematiek. Er zijn geen bevindingen (tekortkomingen) gerapporteerd.

Als aandachtsgebied is in de externe audit onderzocht in hoeverre er bewustzijn van de noodzaak tot verandering is ontstaan. Als uitkomst is daarover gerapporteerd:

- Op de verschillende locaties leeft het urgentiebesef onder de medewerkers over dat de zorg voor de toekomst anders ingericht zal moeten worden.
- Alle auditees hebben vertelt dat ze zich goed meegenomen voelen in de ingezette koerswijziging en gerustgesteld hebben gevoeld door de presentatie die in december gegeven is door de bestuurder.
- Alle auditees zien meerwaarde in de ontwikkeling dat er meer naar de competenties van medewerkers gekeken gaat worden in plaats van naar de kwalificaties.

Bezoek Inspectie

Op 10 juli bracht de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een bezoek aan ons werkgebied in Noordbroek. De bevindingen van de IGJ hebben aanleiding gegeven om met elkaar in gesprek te gaan over de verwachtingen die cliënten, naasten, medewerkers en IGJ hebben, in relatie tot de huidige tijdsgeest en transitie waar we ons in bevinden. Niet alleen in Noordbroek, maar in al onze werkgebieden. Want die transitie, die maken we samen.

Onvrijwillige zorg

In 2024 is – zoals vereist - tweemaal aan de IGJ (inspectie) gerapporteerd over de ingezette vormen van onvrijwillige zorg. Uit die rapportage blijkt dat in 2024 in 3 van onze werkgebieden onvrijwillige zorg is toegepast. Dit gaat om 8 cliënten (1,9%), waarbij sprake was van onvrijwillige medische/ therapeutische behandeling, beperking van de bewegingsvrijheid of het uitoefenen van toezicht. We zien geen (opvallende) toename of afname van het aantal cliënten met onvrijwillige zorg.

Cliënttevredenheid

De cliëntervaringen worden door medewerkers opgehaald middels *het goede gesprek* en het *nazorggesprek*. Het gemiddelde cijfer wat door nabestaanden is gegeven is een 8,7. Het goede gesprek geeft inzicht in hoe de cliënt de zorg ervaart en wat mogelijk verbeterd kan worden om de (ervaren) kwaliteit van zorg te verbeteren. De gemiddelde waardering intramuraal is een 8,2 en extramuraal een 8,3. Daarnaast geven reviews op Zorgkaart Nederland en het jaarlijkse cliëntervaringsonderzoek onder onze thuiszorgcliënten met behulp van de PREM-vragenlijst inzicht in ervaringen van cliënten of hun naasten. In 2024 is de gemiddelde gegeven waardering op Zorgkaart Nederland het cijfer 8,6 (89 waarderingen). Dat is iets lager dan in 2023 (8,7 uit 105 waarderingen) maar ruim hoger dan onze doelstelling (8,2).

De score op alleen de PREM (cliëntervaringsonderzoek onder onze cliënten wijkverpleging) in 2024 was een gemiddelde waardering met een 8.0. Deze uitkomst ligt iets onder onze doelstelling, maar is ten opzichte van 2023 wel verbeterd. Verbeterpunten betreffen het nakomen van geplande tijden en het zoveel mogelijk werken met een vast team van medewerkers.

Klachten cliënten

De klachtenregeling van de NNCZ voldoet aan de eisen van de Wkkgz. Doel van de regeling is een toegankelijke en laagdrempelige voorziening te bieden voor de opvang en behandeling van klachten van cliënten, hun familie en andere naastbetrokkenen. Zij kunnen terecht bij een onafhankelijke klachtenfunctionaris. Deze functionaris is in dienst van de NNCZ, maar heeft een onafhankelijke, neutrale en zelfstandige positie.

De onafhankelijke klachtenfunctionaris is beschikbaar voor het adviseren en bijstaan van cliënten of naasten. Zij kan bemiddelen en helpen om een oplossing te vinden of de cliënt informeren over de verschillende wegen om een klacht in te dienen.

De klachtenfunctionaris stelt ieder jaar haar verslag op waarin bevindingen met de organisatie worden gedeeld. In haar jaarverslag geeft de klachtenfunctionaris een beeld van de ontvangen klachten. In 2024 zijn er 24 klachten. Dat is een hoger aantal dan in de voorgaande jaren. Twee meldingen liepen nog door vanuit 2023 en in vier gevallen was er sprake van meer dan 1 melding van dezelfde cliënt/ naaste.

Alle meldingen zijn afgesloten. De meldingen kwamen vanuit alle werkgebieden. Uit de uitgebreide rapportage zijn geen opvallende trends of signalen geconstateerd. Wel lijkt er sprake van een verband tussen personele krapte in een deel van 2024 in een tweetal werkgebieden en het aantal meldingen. In situaties waarin klachten of meldingen niet naar tevredenheid kunnen worden opgelost bestaat de mogelijkheid voor melding van een geschil bij de geschillencommissie. In 2024 is hier geen gebruik van gemaakt.

Klachtenregeling bij onvrijwillige zorg

Op 1 januari 2020 trad de Wet zorg en dwang (de Wzd) in werking. Deze wet stelt een klachtencommissie verplicht voor de opvang van klachten die te maken hebben met onvrijwillige zorg. De NNCZ is hiervoor sinds 2020 aangesloten bij de Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg.

Ook vereist de Wzd dat een onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon beschikbaar moet zijn voor cliënten met onvrijwillige zorg. De cliënten van de NNCZ kunnen een beroep doen op een cliëntvertrouwenspersoon van Quasir. In 2024 zijn geen klachten ontvangen over de uitvoering van onvrijwillige zorg of verband houdend met de Wzd.

5.3 Waar we aan werken

Het kennen van wensen en behoeften

Passend bij de bouwstenen in het nieuwe kompas bestaat onze basis voor persoonsgerichte zorg uit het kennen van wensen en behoeften van onze cliënten. We gebruiken daarvoor *het goede gesprek* en maken daarbij ook gebruik van ondersteunende instrumenten. Zo wordt de cliënt en/of diens naasten uitgenodigd zelf aan te geven wat ze belangrijk vinden, of wat gewoonten zijn, zodat we daar rekening mee kunnen houden. We verdiepen ons in de achtergrond, in wie iemand is. We bespreken wensen en gedachten rondom welzijn, zorg en behandeling en levenseinde.

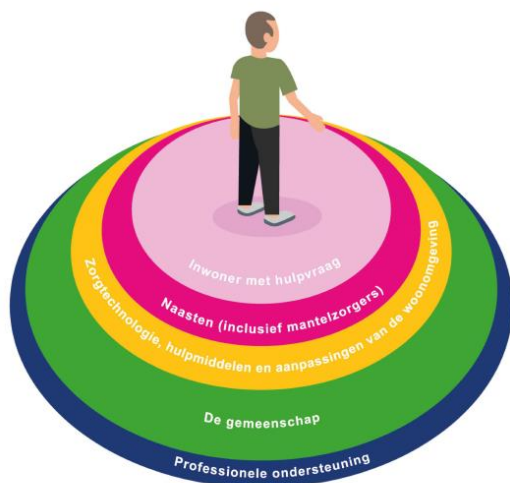
Dit geeft een basis voor het zorgleefplan, die tot stand komt in afstemming met de cliënt en naasten. Minimaal eens per halfjaar vindt een evaluatie plaats, maar eerder wanneer daar aanleiding toe is.

We hebben een duidelijk beeld van de ontwikkeling die wij in onze professionele rol willen maken. Met onze doelstelling cliënten in staat te helpen zo zelfstandig mogelijk te blijven of weer te worden, willen we in het gesprek met cliënten en hun naasten meer nadrukkelijk op zoek naar mogelijkheden: van de cliënt zélf, van hulpmiddelen of technologie, van naasten en vrijwilligers.

Onze rol verschuift daarmee naar allereerst het in staat helpen zelfstandigheid te vergroten of te behouden en pas daarna naar aanvulling met professionele zorg en ondersteuning. Met trainingen (op het gebied van reablement) worden medewerkers geschoold (begin 2025), waarmee het Zam-Sam gedachtegoed (Zelf als dat mogelijk is - Samen als dat mogelijk is) wordt ondersteund. Met onderstaande afbeelding wordt het principe eenvoudig verbeeld:



Netwerkcirkel



1. Wat kan iemand zelf weer aanleren en hoe kan een inwoner met een hulpvraag blijven deelnemen aan de gemeenschap en van betekenis zijn/blijven?



2. Wat kunnen naasten betekenen voor iemand met een hulpvraag en andersom?



3. Hoe kan technologie of aanpassing van de woonomgeving iemand ondersteunen om zelfstandig te blijven en te blijven wonen?



4. Wat kan de gemeenschap betekenen voor iemand met een hulpvraag en andersom?



5. Welke professionele ondersteuning en zorg is dan aanvullend (tijdelijk) nog nodig?

Het bouwen van netwerken

Het betrekken van het netwerk, of waar mogelijk vergroten van het netwerk is belangrijk onderdeel van het Zam-Sam principe. We onderscheiden daarbij Zam-Sam op meerdere niveaus: Op het niveau van de cliënt richt dit zich op het in stand houden van (of onderdeel uit blijven maken van) het netwerk van de cliënt, of waar mogelijk nieuwe verbindingen tot stand brengen. Daarvoor brengen we het netwerk van een cliënt in kaart en hebben actief aandacht voor het in standhouden van bestaande rol- en taakverdelingen binnen het systeem van de cliënt. Zo betrekken we het netwerk van de cliënt (blijvend) bij de invulling van de hulpvraag en het welzijn van de cliënt.

En ook op het niveau van de werkgebieden van de NNCZ bouwen we aan netwerken; aan samenwerking met de informele zorg, aanwezige dorpsverenigingen of dorpscoöperaties, welzijnscollega's en gemeenten. Daarmee zetten we in op het versterken van de lokale *samenzorg* en delen we verantwoordelijkheid. In sommige werkgebieden is dit al doorontwikkeld, met bijvoorbeeld een loketfunctie of dorpsondersteuner. Het domeinoverstijgend samenwerken (DOS) is een belangrijke pijler onder deze lokale samenwerkingen, met regelruimte en passende ondersteuning (informeel en formeel) vanuit het perspectief van de hulpvrager. Resultaat hiervan is dat hulp- of ondersteuningsvragen vanuit een geheel aan informele, ondersteunende en formele mogelijkheden wordt beantwoord. In andere werkgebieden is dit nog in ontwikkeling. In alle werkgebieden blijven we ons inzetten voor de doorontwikkeling van deze wijk- en buurtgerichte samenwerking en bieden onze inmiddels opgebouwde expertise aan nieuwe initiatieven en collega's.

Inrichten en ontwikkelen

De NNCZ kent nu geen problematische personele tekorten, waar schaarste in onze sector steeds meer voorkomt. Met name de stevige inzet op het opleiden van nieuwe collega's (zij-instromers) in de afgelopen jaren heeft daaraan bijgedragen. We verkennen ook hoe de inzet van technologie en (regionale) samenwerking daaraan bij kan dragen. Denk aan inzet van innovaties als de slimme bril, waarmee expertise op afstand kan worden ingeroepen, of technische hulpmiddelen met een arbeidsbesparend effect. Regionale coördinatie van wijkverpleging of eerstelijns verblijf, waardoor doelmatigheid en efficiency wordt bevorderd.

Tegelijkertijd zien we ook dat er méér nodig is om de benodigde capaciteit ook in de toekomst te kunnen behouden: het inzetten van een deskundigheidsmix passend bij de zorgvraag. Anders dan eerdere normen spreekt het nieuwe kwaliteitskompas nu over professionals die werken op basis van hun deskundigheid en op de plek waar ze het meest van waarde zijn. Natuurlijk binnen wettelijke kaders, maar vanuit vertrouwen en professionele ruimte.

Met onze competentiegerichte organisatie start NNCZ met een nieuwe en innovatieve aanpak die daarbij past. Deze aanpak richt zich op het optimaal gebruikmaken van kennis en kunde. Niet de (huidige) functies en diploma's zijn leidend (en beperkend), maar de ontwikkelambities en competenties staan centraal. Dat biedt kansen voor iedereen om te groeien. Zowel voor onze bestaande medewerkers, als voor nieuwe medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers.

In 2025 staat de verdere doorontwikkeling van deze competentiegerichte inrichting van de organisatie en de toepassing van het Zam-Sam principe centraal.

6. Financieel overzicht 2024 en risicoafweging

Financiële doelstellingen voor 2024

De doelstellingen voor 2024 zijn beschreven in de financiële uitgangspunten in de kaderbrief 2024 (zie ook paragraaf 4.1 onder het kopje financiële kaders). We streven naar een positief rendement van circa 3%. Deze doelstelling is in lijn met onze meerjarenambitie om financieel gezond en wendbaar te blijven. Dit rendement is noodzakelijk om ruimte te houden voor investeringen in kwaliteit, personeelsontwikkeling, innovatie, verduurzaming en toekomstbestendig vastgoed.

We realiseren dit rendement binnen een begroting waarin rekening is gehouden met stijgende kosten(waaronder een niet volledig door de OVA gedekte verwachte cao-loonstijging), verwachtte kortingen op tarieven van zorg en huisvesting en tegelijkertijd met een behoud van de efficiency en beheersing van overhead. Ondanks druk op inkomsten door zorgcontractering en het landelijke Wlz-macrobudget, zetten we in op realistische opbrengstinschattingen gebaseerd op actuele tarieven, productieplafonds en volumegroei in met name wijkverpleging en VPT.

De financiële positie van de NNCZ

De financiële positie van NNCZ is goed, wat blijkt uit onderstaande gegevens en kengetallen.

Resultaat	2024	2023	2022
Totale bedrijfsopbrengst /omzet	€ 64.417.000	€ 58.349.000	€ 55.884.000
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	€ 60.285.000	€ 54.915.000	€ 52.313.000
Overige bedrijfsopbrengsten	€ 3.793.000	€ 3.098.000	€ 2.663.000
Resultaat	€ 5.618.000	€ 2.200.000	€ 3.365.000
Liquiditeit			
Current ratio (vlottende activa, inclusief liquide middelen / kortlopende schulden)	4,7	4,6	4,0
Solvabiliteit			
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	74%	72%	71%
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	52%	47%	46%

De financiële positie van de NNCZ is solide. De opbrengsten voor 2024 bedragen ruim €64,4 miljoen, met een uitgavenlast van ruim €58,8 miljoen, resulterend in een positief resultaat van ruim €5,6 miljoen. Daarmee is het verwachte rendement fors boven het gestelde doel. Dit positieve verschil wordt vooral veroorzaakt door de verwachte stijging in zorgzwaarte, de stijging van productie in extramurale zorg en een stabiele overhead.

De current ratio blijft ruim boven de norm, wat aangeeft dat we in staat zijn om aan onze kortlopende verplichtingen te voldoen. De solvabiliteit (74 %) duidt op een sterke vermogenspositie, waardoor we minder afhankelijk zijn van externe financiering.

Duiding van resultaat, risico-inschatting en te nemen maatregelen

In 2024 is het resultaat vanuit de bedrijfsvoering (balans inkomsten en uitgaven) positief met 8,7%. Het blijft een resultaat dat in vergelijking met sectorgemiddelden zeer goed is. Dit is voor een belangrijk deel te verklaren met:

- het integraal organiseren (intramuraal en extramuraal)
- geen gebruikmaken van uitzendbureaus en PNIL
- een lage overhead (al jaren, zakt steeds verder door een groei van omvang met een gelijk blijvende overhead)

Het zichtbare resultaat is in 2024 hoger dan in voorgaande jaren. Voorgaande jaren waren er in de jaarrekening grotere voorzieningen getroffen. Dit jaar is dat alleen voor jubilea en verzuim, waardoor het zichtbare resultaat hoger is. Posten gebaseerd op eerdere besluitvorming in 2024 rondom bv. in 2025 investeren in vastgoed en aanstelling van 40 boventallige Zam-Sam medewerkers konden niet meegenomen worden als voorziening en komen daarmee ten laste van de exploitatie van 2025. Dit kunnen we dragen in 2025.

Niettemin zijn er ook bij ons zorgen over ontwikkelingen rondom financiering van de zorg. Zoals kostenstijgingen in het algemeen, tariefkortingen, noodzakelijke investeringen, cao-loonstijgingen en risico op niet-gefinancierde zorg. Door de huidige financiële situatie kan de NNCZ bij kortingen op inkomsten toch zonder grote aanpassingen in de formatie doorgaan met haar activiteiten om klaar te zijn voor de toekomst. Hierin is de afgelopen jaren gestuurd zodat bij de huidige fase van noodzakelijke verandering er geen aandacht uit zou hoeven gaan naar een financieel gedreven reorganisatie.

Toekomstige risico's vastgoed

Door de herziene huurafspraken sinds 2020 is er ruimte gecreëerd tussen de huur die we moeten betalen en de vergoeding die we ontvangen. Deze financiële ruimte is bedoeld voor investeringen in toekomstbestendigheid van onze gebouwen voor de veranderende doelgroep – waaronder de impact die scheiden van wonen en zorg in de komende jaren kan hebben - maar ook instandhouding- en duurzaamheidsmaatregelen.

Het strategisch vastgoedplan van de NNCZ is in 2023 geactualiseerd. Hieruit blijkt dat er tot en met 2027 ruim € 2,4 miljoen nodig is om onze locaties toekomstbestendig te maken. Deze investeringen richten zich op verbetering van de energiestatistiek, waaronder de installatie van zonnepanelen, isolatiemaatregelen en energieregistratie, en op renovaties en modernisering van bestaande intramurale voorzieningen, zoals in Zonnehof en Gockingaheem.

Verder wordt een AI-gestuurde pilot uitgevoerd om energiebesparing verder te optimaliseren. Ook wordt onderzocht of uitbreiding van intramurale capaciteit mogelijk is, om voorbereid te zijn op een toenemende zorgvraag. Belangrijk daarbij is de dialoog met vastgoedeigenaren, waarin duurzame afspraken worden gemaakt over huurontwikkeling en verdeling van investeringslasten.

Toekomstige financiële risico's

In 2024 zijn we gestart met het programma Samen van Waarde – ook in de toekomst, dat centraal staat in onze strategische ontwikkeling. Hiervoor hebben we ook veertig Zam-Sam medewerkers aangenomen die bovenop de formatie ingezet zullen worden. Dit is als voorziening begroot voor ruim € 2,1 miljoen. Dit programma bevat naast de eerdere genoemde medewerkers ook trainingen, coaching, en de doorontwikkeling van een competentiegerichte organisatie.

We zien dat de clientcategorie die we bedienen (veel ouderen en veel bewoners van aanleunwoningen met een grotere zorgintensiteit) en de werkwijze DOS (bedoeld om zorg vanuit Wlz uit te stellen) steeds meer leiden tot een ongunstige doelmatigheidsscore bij zorgverzekeraars. Dat heeft nadelige gevolgen voor contractering, zowel voor tarief- als volumeafspraken. We hebben inmiddels een toezegging dat binnen DOS gebieden het effect van DOS op de doelmatigheid wordt meegenomen in de te maken afspraken over contractering.

De eerdere inflatie en verhoging van kosten op vele thema's als huur, energie, voeding etc. zal ook binnen onze organisatie leiden tot een verhoging van financiële risico's. Tevens is de verwachting dat nieuwe CAO afspraken tot een salarisverhoging zal leiden, waarbij er onvoldoende OVA-compensatie zal zijn. Wij verwachten dat ook de tarieven niet in diezelfde mate verhoogd worden om deze kosten volledig te kunnen dekken. Daarnaast verwachten we niet op korte termijn het verzuim fors te kunnen verlagen. Blijvend hoog verzuim leidt tot oplopende kosten en druk op personele bezetting. Tegelijkertijd zien de financiële resultaten van het eerste kwartaal van 2025 er goed uit.

De komende jaren zal op basis van huidig overheidsbeleid onze sector te maken krijgen met forse kortingen. Onduidelijk is op basis van het huidige onstabiele politieke beleid wat de werkelijke kortingen zullen zijn. Voor 2025 lijkt er een risico te ontstaan op basis van het tekort aan zgn. macrobudget binnen de Wlz, wat een risico betekent voor het niet volledig betalen van geleverde zorg. Ook signaleren we politieke instabiliteit met veranderende kabinetskeuzes en beleidswijzigingen, invloed kunnen hebben op financiering, bekostiging en regelgeving in de (nabije) toekomst.

Op basis van bovenstaande verwachtingen en huidige kennis van zaken verwachten we dat de komende jaren een jaarlijks rendement van rond de 3% - zoals we dat in voorgaande jaren gehanteerd hebben - minder zeker wordt. Hierdoor zullen onze ratio's veranderen maar nog steeds passend zijn. Daarbij realiseren we ons dat de ontwikkelingen in de wereld om ons heen op dit moment zo instabiel zijn dat we mogelijk met andere en meer risicovolle zaken worden geconfronteerd dan we nu kunnen inschatten.

Samenvatting en vooruitblik

Het jaar 2024 was voor de NNCZ een stabiel en verantwoord financieel jaar. Ondanks de opwaartse druk op kosten en onzekerheden in de financiering blijven wij sturen op beheersing, wendbaarheid en doelmatigheid. Onze uitgangspositie is sterk. Dit stelt ons in staat om:

- te blijven investeren in medewerkers, innovatie en opleiding;
- onze gebouwen toekomstbestendig te houden en te verduurzamen;
- onze zorg toekomstbestendig te houden en toegankelijk voor iedereen.

Onze strategie en bedrijfsvoering zijn gericht op het behouden van de balans tussen financiële houdbaarheid en maatschappelijke meerwaarde: Samen van Waarde – ook in de toekomst.

7. Toekomstige ontwikkelingen

Onzekerheden in beleid en financiering

De landelijke overheid heeft op het moment van schrijven van dit document nog geen besluitvorming over beleid en financiering op vele thema's binnen de zorg of die de zorg raken voor de jaren 2026 en daarna. Ook gemeenten hebben nog geen inzicht gegeven in beleid vanaf 2026, het jaar wat zij een “ravijnjaar” noemen. Opvallend is de grote hoeveelheid beschikbare gelden voor de transitiefase en de mogelijke forse daling van financiën voor het leveren van de basiszorg de komende tijd. In het in 2024 ontwikkelde strategisch beleidsplan is daartoe ook een risicoparaagraaf opgenomen.

Bestuurswissel 2025

In januari 2025 heeft onze huidige bestuurder, Roeli Mossel, laten weten in de zomer van 2025 te vertrekken. Roeli is dan ruim 10 jaar bestuurder geweest van de NNCZ. In deze 10 jaar heeft de organisatie onder haar leiding grote stappen gezet. In professionalisering, in kwaliteit, in financiële weerbaarheid, in regionale positionering en in toekomstbestendigheid. Ze laat een gezonde, betekenisvolle en trotse organisatie achter.

Begin 2025 is de werving en selectie voor een nieuwe bestuurder voorbereid met betrokkenheid en vertegenwoordiging van alle gremia binnen onze organisatie. Eind maart 2025 heeft de ALV een nieuwe bestuurder voor de NNCZ kunnen benoemen.