



Bestuursverslag

2024

PZC Dordrecht

Revisiehistorie

Geef per nieuwe versie aan wat er in de versie is toegevoegd/veranderd/verwijderd.

Datum	Versie	Omschrijving
28-3-2025	0.1	Eerste uitwerking bestuurssecretaris
31-03-2025	0.1	Aanvulling hoofdstuk financieel (CC)/ bedrijfsvoering (MV)
10-4-2025	0.2	Aanvullingen leden DO
15-5-2025	0.3	Aanpassing inleiding (zo mogelijk inhoud op onderdelen van gehele verslag) op geleide van uitkomst jaarrekening stand per 13-5
16-5-2025	1.0	Versie na laatste beoordeling DO en met verwerking opmerkingen aanvullingen. DO akkoord met bestuursverslag.
27-5-2025	1.1	Versie bestuursverslag ná accountantscontrole
28-5-2025	1.2	Doorvoering tekstuele aanvullingen RvT verslag.

Distributielijst

Geef per nieuwe versie aan wie deze versie ontvangen heeft.

Datum	Versie	Naam	Functie
28-03-2025	0.1	D.O.	Tbv directieoverleg 1 ^e lezing
10-4-2025	0.2	D.O.	Tbv directieoverleg 2 ^e lezing
15-5-2025	0.3	D.O.	Definitief concept, ter vaststelling voor opnemen in set jaarstukken 2024
16-5-2025	1.0	D.O.	Vastgestelde verslag tbv afronding jaarstukken en controles 2024
27-5-2025	1.1	D.O. en RvT	Correcties paragraaf resultaat 2023 – 2024 conform laatste en vastgestelde versie jaarrekening.
28-05-2025	1.2	D.O. en RvT	Versie na verwerking aanvullingen.

0 | Inhoud

0	Inhoud	3
1	Voorwoord	4
2	Profiel van de organisatie.....	5
2.1.	Algemene identificatiegegevens	5
2.2.	Structuur van het concern	5
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	10
3.1.	Normen voor goed bestuur.....	10
3.2.	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur/directie.....	10
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht.....	11
3.4.	Principes Governancecode Zorg.....	12
3.4.i.	Goede zorg	12
3.4.ii.	Waarden en normen.....	12
3.4.iii.	Invloed belanghebbenden CCR, OR, PAR en WR	13
3.4.iv.	Inrichting governance	16
3.4.v.	Goed bestuur	17
3.4.vi.	Verantwoord toezicht	18
3.4.vii.	Continue ontwikkeling	18
4	Algemeen beleid	18
4.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid	18
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	18
4.3.	Naleving gedragscodes.....	23
4.4.	Risicoparagraaf.....	23
4.5.	Toekomstparagraaf	24
5	Financieel beleid	26

1

Voorwoord

2024 was voor PZC Dordrecht een bijzonder jaar waarin we terugkeken én vooruitblikten. In het jaar dat we ons 60-jarig jubileum vierden, hebben we niet alleen stilgestaan bij onze rijke geschiedenis, maar vooral ook gewerkt aan het verstevigen van ons fundament voor de toekomst. Aan de hand van het verhaal van PZC voor 2024 is er gewerkt aan het nieuwe PZC. Een PZC met een nieuwe zorgvisie, met nieuwe zorggebouwen en samenwerkingen die ons versterken. Ons jubileumjaar stond symbool voor continuïteit, betrokkenheid en vernieuwing binnen onze organisatie.

Gedurende het verslagjaar stonden we voor aanzienlijke uitdagingen: de aanhoudende arbeidsmarktkrapte, toenemende zorgzwaarte en de noodzakelijke balans tussen financiële gezondheid en kwalitatieve zorg stelden hoge eisen aan onze veerkracht en creativiteit. In die context hebben we belangrijke stappen gezet met de implementatie van onze nieuwe zorgvisie 'Zo gewoon mogelijk', gericht op het versterken van eigen regie en zingeving voor bewoners en medewerkers.

Wij hebben expliciet geïnvesteerd in het versterken van het middenkader, onder andere door het formuleren van de visie van onze nieuwe besturingsfilosofie, een eerste aanzet gegeven tot tot strategische personeelsplanning, het verbeteren van inwerktrajecten en het opzetten van het Groei & Bloeitraject voor teamleiders. Daarnaast hebben we stevig ingezet op het creëren van eigenaarschap en het stimuleren van persoonlijk leiderschap op alle niveaus binnen PZC. Dit traject is en wordt met enthousiasme en zichtbaar resultaat doorlopen.

Parallel aan deze interne ontwikkeling is hard gewerkt aan de voorbereiding van grote vastgoedprojecten, met als doel om toekomstbestendige en passende woonomgevingen te realiseren voor onze bewoners. Dit ging gepaard met intensieve samenwerking binnen regionale verbanden zoals de Zorgcoöperatie Drechtsteden, die bijdraagt aan de verdere professionalisering en toekomstgerichtheid van onze organisatie.

Als bestuur ervaren wij nadrukkelijk de kracht van samenwerking en verbinding: met onze medewerkers, de cliëntenraad, ondernemingsraad en professionele adviesraad, maar ook met externe partners en belanghebbenden. Hun betrokkenheid en feedback hebben ons geholpen scherp te blijven op onze koers en ambities.

Dit jaarverslag laat zien dat we ondanks de uitdagende omstandigheden mooie stappen hebben gezet richting een toekomst waarin goede, persoonlijke en zingevende zorg centraal blijft staan. Met trots kijken we terug op wat we samen bereikt hebben, en met vertrouwen zien we uit naar de verdere groei en ontwikkeling van PZC Dordrecht.

Sven de Langen, bestuurder

**Als in het bestuursverslag wordt gesproken over cliënten, bedoelen wij bewoners, revalidanten, onze huurders en de cliënten uit de thuiszorg en de dagbesteding. Spreken wij over een medewerker, dan bedoelen wij alle collega's die bij PZC werken dus ook leerlingen, vrijwilligers, uitzendkrachten en zzp'ers.*

2

Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

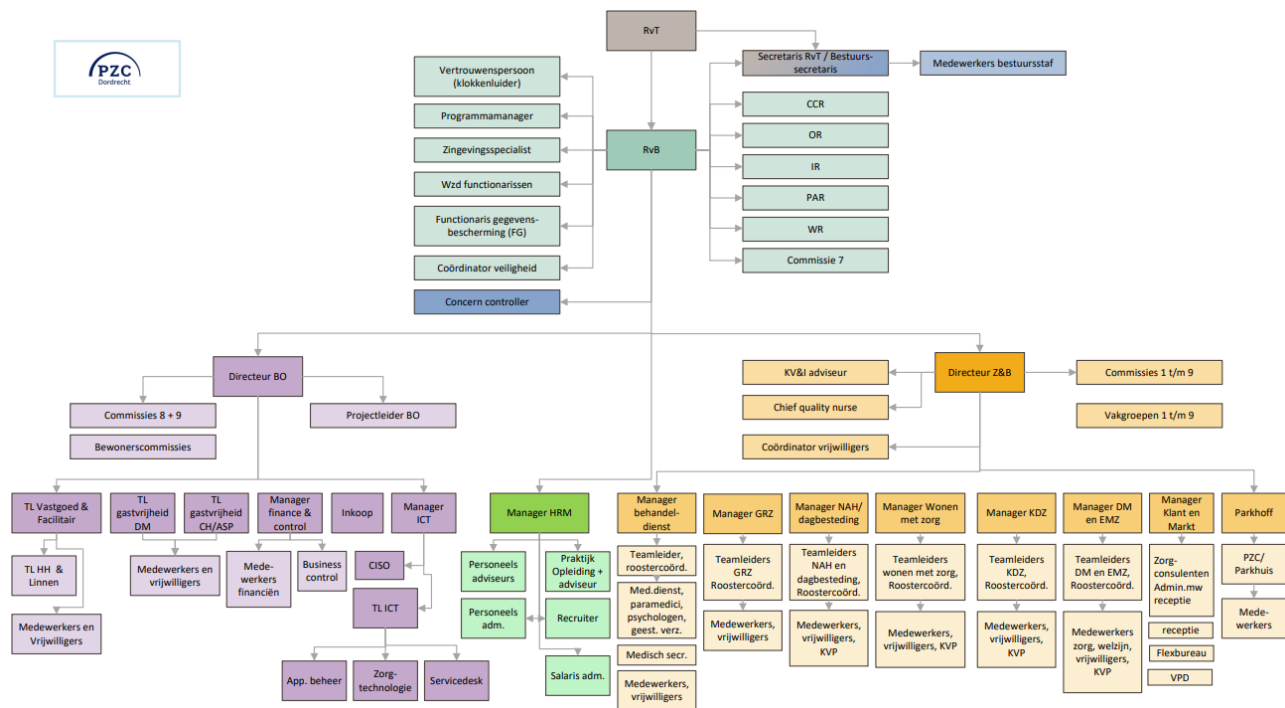
Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Protestantse Zorggroep Dordrecht
Adres	Groen van Prinstererweg 38
Postcode	3317 SP
Plaats	Dordrecht
Telefoonnummer	078 – 652 88 88
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41118005
E-mailadres	info@pzcdordrecht.nl
Internetpagina	https://pzcdordrecht.nl

2.2. Structuur van het concern

De Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff (Hierna te noemen PZC) verleent haar diensten op 3 locaties in Dordrecht.

- Woonzorgcentrum Crabbehoven en dagbesteding in de wijk Crabbehof
- Woonzorgcentrum Dubbelmonde en extramurale zorg in de wijk Dubbeldam
- Geriatrische revalidatiezorg op 4 etages bij het Albert Schweitzer ziekenhuis

De dienstverlening zorg, wonen en welzijn wordt bij PZC geleverd door ongeveer 750 medewerkers en 300 vrijwilligers. De organisatie is verdeeld in de divisie Zorg & Behandeling en de divisie Bedrijfsondersteuning. De zorgverlening is opgedeeld in doelgroepen die worden aangestuurd door een doelgroep manager. Er wordt somatische zorg, psychogeriatrische zorg, zorg aan mensen met complexe neurologische aandoeningen (NAH), geriatrische revalidatiezorg, eerstelijnsverblijf en extramurale zorg en behandeling en dagbesteding geleverd.



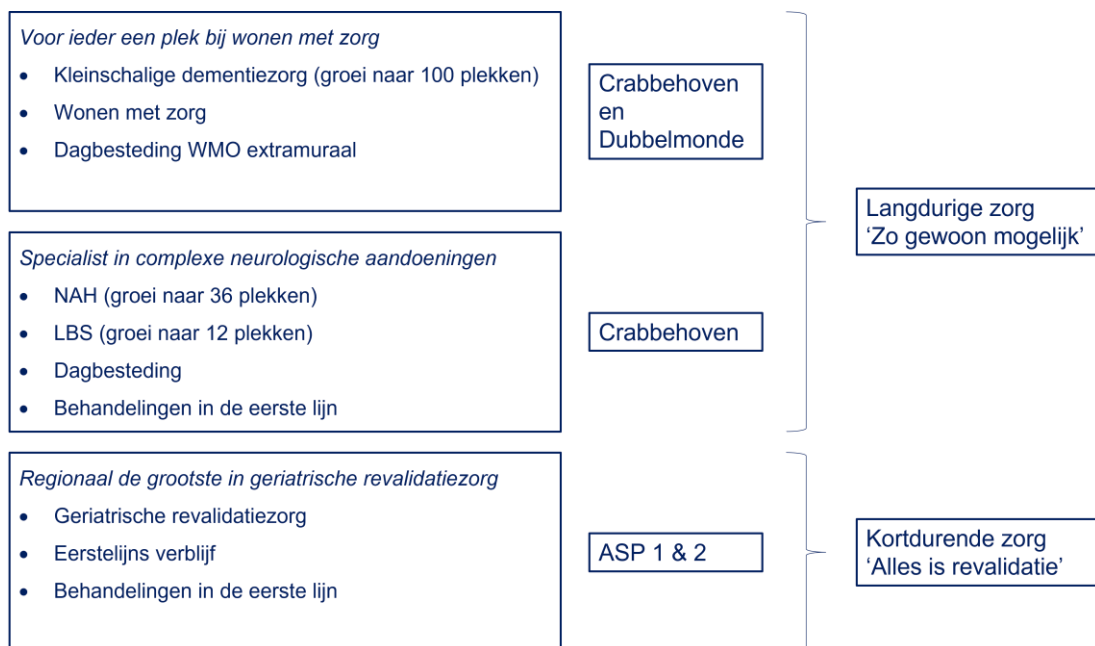
PZC werkt op basis van een raad van toezicht model met een éénhoofdige raad van bestuur. De raad van toezicht bestaat uit vijf leden. In 2024 is één lid van de raad van toezicht afgetreden. Er zijn twee nieuwe leden aangetreden, waarmee de raad van toezicht tijdelijk bestaat uit zes leden. In 2025 zal één lid van de raad van toezicht volgens zittingstermijn aftreden, waarna de raad weer uit vijf leden bestaat. De raad van toezicht werkt met een toezichtsplan dat op de website van PZC gepubliceerd is.

De medezeggenschapsorganen worden gevormd door de ondernemingsraad, de cliëntenraad, de professionele adviesraad, de identiteitsraad en de wetenschapsraad.

Kernactiviteiten en nadere typering

Onze drijfveren zijn in de in 2022 herziene strategie “Bouwen aan PZC 2022 – 2026” opnieuw gedefinieerd. Uit deze strategie volgt de jaarlijkse opgave in de ontwikkeling die de organisatie moet doormaken. Dat hebben we per 2024 vertaald in drie 3 programmalijnen:

- Wij zorgen zo gewoon mogelijk.
- Wij bouwen vast goed
- Wij versterken door samen te werken.



Missie: waar staan wij voor?

Wij willen dat kwetsbare bewoners zich van waarde voelen en zo veel mogelijk deelnemen aan de samenleving.

Visie: waar gaan wij voor?

Bewoners zijn voor ons geen zorgvragers maar mensen. Wij bieden hen een woonomgeving die voor henzelf zo gewoon mogelijk is. Die woonomgeving is deel van de wijk. Bij ons staat niet zorg centraal maar zo gewoon mogelijk leven – en dat mogelijk maken met wonen en zorg. Niet medicaliseren maar normaliseren, daar gaan wij voor. In de geriatrische revalidatie hanteren wij het motto 'alles is revalidatie'. Hier wordt alles aangegrepen om snel te herstellen en weer huiswaarts te kunnen.

Kernwaarden: waar geloven wij in?

Onze dienstverlening is persoonlijk, zingend en creatief. Wat bedoelen wij daarmee?

Persoonlijk

Zorgen gaat altijd via de menselijke relatie. De relatie tussen bewoners, hun naasten en zorgmedewerkers is de basis voor onze dienstverlening.

Zingend

Als het leven kwetsbaar wordt, komt de vraag naar zinging duidelijk naar voren. Wij voelen hoe belangrijk zinging is. Wij zoeken naar wat mensen nodig hebben om zich van waarde te voelen. Wij geloven in zinvol leven en zinvol werken.

Creatief

Inspelen op wat mensen willen, vraagt creativiteit. Elke bewoner heeft een eigen benadering nodig. In onze zorg streven wij elke dag naar creatieve oplossingen.

Onze kerngegevens voor 2024

Bewoners/revalidanten/cliënten, capaciteit, productie, personeel

Kerngegevens	Aantal / Bedrag
Bewoners/revalidanten/cliënten/productie/capaciteit	
Aantal intramurale bewoners in verslagjaar	458
Aantal feitelijke intramurale bewoners op 31 december 2024	312
Aantal extramurale cliënten in verslagjaar (ZVW/WMO/WLZ)	363
Aantal cliënten eerstelijns behandeling in verslagjaar	489
Aantal extramurale cliënten op 31 december 2024	153
Aantal revalidanten (GRZ en ELV) in verslagjaar	494
Aantal revalidanten (GRZ en ELV) op 31 december 2024	54
Aantal cliënten dagbesteding in verslagjaar	58
Aantal cliënten dagbesteding op 31 december 2024	35
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst op 31 december 2024	701
Aantal fte's in loondienst op 31 december 2024	435

Toelatingen: de locaties van PZC Dordrecht zijn toegelaten voor verblijf met behandeling volgens de WTZi.¹ De afdelingen voor kleinschalige dementiezorg en niet-aangeboren hersenletsel zijn aangemerkt als accommodaties in het www.locatieregister.dwangindezorg.nl conform de Wet zorg en dwang (Wzd).

Voor informatie over opbrengsten, kosten en resultaat verwijzen wij naar onze Financiële Jaarverslaggeving 2024²⁰²⁴ die onderdeel uitmaakt van de jaarverantwoording en samengevat worden in hoofdstuk 6 financieel beleid.

2.3.1 Werkgebieden

De zorg- en dienstverlening door PZC wordt vanuit drie locaties in Dordrecht geleverd. De regio Drechtsteden wordt als het werkgebied gezien. Dit geldt niet voor de expertise rondom langdurige bewustzijns stoornissen (LBS) en niet- aangeboren hersenletsel waar we als erkend DEC/REC een bovenregionale functie hebben.

¹ Wet toelating zorginstellingen

2.4 Samenwerkingsrelaties

PZC heeft met verschillende organisaties relaties. Deze worden actueel gehouden door de directie (dossierhouders) op het PZC stakeholdersoverzicht. Als eerste zijn dit de stakeholders relevant voor de primaire bedrijfsvoering zoals zorgkantoor Waardeland, diverse zorgverzekeraars, de gemeente Dordrecht en banken.

Onderstaand een overzicht van de relaties waar in het verslagjaar op strategische onderwerpen intensiever is samengewerkt.

Activiteit	Samenwerkingspartner
Zorgcoöperatie Drechtsteden	Samenwerkingsverband de Merwelanden, de Blije Borgh, Aafje en PZC
Samenwerking op secundaire processen (ZCD)	Stichting Merwelanden Dordrecht en De Blije Borgh
VVT Alliantie	Deelnemers VVT-alliantie (zorgorganisaties VVT-regio Drechtsteden en Alblasserwaard)
Drechtzorg	Samenwerkingsverband zorgorganisaties cure en care
Verwijspunt 078	Zeven VVT-instellingen regio, Albert Schweitzer ziekenhuis, huisartsen en Zorgkantoor Waardenland
Opleidingssamenwerking ROC en personeelsbeleid	Da Vinci College en Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid.
Albert Schweitzerziekenhuis - ASP-GRZ	Dit centrum biedt gespecialiseerde zorg voor patiënten die herstellen van een ingrijpende medische behandeling
Gemeente Dordrecht, Woonstichting Trivire, Staat BV, KOW architecten	Gebiedsontwikkeling terreinen Dubbelmonde en Crabbehoven
Universitair Kennisnetwerk Ouderen Nijmegen (UKON)	UKON (Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen) is een regionaal netwerk dat zich richt op het verbeteren van de zorg voor ouderen en mensen met chronische ziekten.
Radboud UMC, expertisenetwerk EENnacom, partners uit netwerk LIN Kenniscentrum	Vorbereiding op de CELZ doelgroepen en expertise langdurige intensieve neurorevalidatie (LIN)
Expertisenetwerk LBS	Het Kenniscentrum LBS, in het bijzonder de langdurige zorg, vormt samen met de expertisecentra en de vereniging het Doelgroepnetwerk LBS.
Expertisenetwerk MS	Het kenniscentrum ondersteunt en faciliteert de expertisecentra (REC's en DEC) bij de ontwikkeling van kennis en het delen van kennis.

Activiteit	Samenwerkingspartner
Zorgcoöperatie Drechtsteden	Samenwerkingsverband de Merwelanden, de Blije Borgh, Aafje en PZC
Stichting Syndion	Samenwerking in expertise delen niet-aangeboren hersenletsel, gebiedsontwikkeling Crabbehove en tijdelijke huisvesting
Helpende Handen	Vormgeven aan informele welzijnsvragen aan bewoners en huurders op het terrein van Dubbelmonde

Daarnaast zijn er vanuit bedrijfsvoering diverse samenwerkingen met gecontracteerde leveranciers.

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur

PZC is een organisatie die aantoonbaar integer is en waarin compliance vanzelfsprekend is. Dit houdt in het naleven van wet- en regelgeving en integer gedrag. PZC conformeert zich aan de eigen gedragsregels en interne reglementen voor de raad van toezicht en de raad van bestuur en daarnaast ook aan:

- ✓ Governancecode Zorg 2022
- ✓ Gedragscode voor de goede bestuurder 2017, NVDZ
- ✓ Wet kwaliteit klachten geschillen in de zorg (Wkkgz)
- ✓ Beroepscode van de verschillende beroepsgroepen die uitvoering geven aan de zorg en behandeling.
- ✓ Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

Verder houdt PZC zich aan de wet- en regelgeving met betrekking tot onze rol als werkgever, beheerder/eigenaar van gebouwen. Er is contact met NVTZ en ActiZ en mogelijk andere (branche)organisaties voor juridische consultatie en er wordt een relevant netwerk onderhouden van collega's en adviesbureaus op specifieke onderwerpen. De taken en verantwoordelijkheden voor de raad van bestuur en de raad van toezicht, uitgaande van de Governancecode Zorg, zijn vastgelegd in statuten en reglementen voor de raad van bestuur en de raad van toezicht.

3.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur/directie

Samenstelling van de raad van bestuur per 31 december 2024.

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer S. de Langen	Bestuurder vanaf 1 – 1 - 2022	• Bestuur Fonds voor de Topsporter (NOC*NSF)

		• Lid raad van toezicht Rotterdam Topsport - Lid raad van toezicht Veilig Thuis Rotterdam Rijnmond
--	--	---

De bezoldiging van de bestuurder is gebaseerd op de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)* en de daarvan onderdeel uitmakende *Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector*. De informatie hierover is terug te vinden in de jaarrekening.

De bestuurder heeft in 2024 de volgende opleidingen en scholingen gevolgd.

- Academische Leergang Zorgmanagement, Erasmus Centrum voor Zorgbestuur

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht is per 31 december 2024 als volgt samengesteld:

Naam	Functie	Commissie	Termijn	Einde Termijn
de heer drs. J.C.C. Bruggeman	voorzitter	Remuneratie	2	01-01-2029
mevrouw prof. dr. M.C. de Vries	lid	Zorgkwaliteit	1	01-01-2028
de heer drs. L.H. Kroos	lid	Bedrijfsvoering Identiteitsraad Remuneratie	2	01-07-2025
De heer drs. K.P. Bak	lid	Zorgkwaliteit Vastgoed	2	1-1-2030
Mevrouw D. Boender	lid	Bedrijfsvoering Vastgoed	1	1-1-2028
De heer drs. B. Kurvers	lid	Vastgoed Bedrijfsvoering	1	1-1-2028

In 2024 is het lid de heer R. Borgman voortijdig afgetreden per 1-9-2024.

Mevrouw Boender en de heer Kurvers zijn tot de raad van toezicht toegetreden.

De heer Kroos zal per 1 juli 2025 aftreden, wat betekent dat de raad van toezicht tijdelijke uit zes personen bestaat.

Conform de richtlijnen van de Governancecode Zorg en vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid:

- heeft de RvT zich periodiek laten informeren door bestuurder en directie en interne, externe deskundigen, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Professionele Advies Raad (PAR) over zorgspecifieke, bedrijfsvoering en andere ontwikkelingen.
- heeft de RvT zich een beeld gevormd van de interne gang van zaken.
- onderhoudt de voorzitter van de RvT een frequent en proactief contact met de bestuurder en fungeert als sparringpartner met betrekking tot besturingsvraagstukken.

- houdt de Raad actief toezicht op- en evalueert het functioneren van de bestuurder en de besturing van de organisatie.

In het jaardocument zijn het separate verslag van de RvT 2024 en de WNT-verantwoording opgenomen.

3.4. Principes Governancecode Zorg

Voor de uitwerking van de Governancecode Zorg door PZC verwijzen wij vooral naar het separate verslag van de raad van toezicht.

3.4.1. Goede zorg

PZC Dordrecht streeft ernaar om bewoners een zo gewoon mogelijk leven te laten leiden. Dit betekent dat de focus ligt op eigen regie, deelname aan de samenleving en een veilige, vertrouwde leefomgeving. In 2024 is er geïnvesteerd in verdere verbetering van de kwaliteit van zorg door middel van scholing, intervisie en kwaliteitsmetingen. De resultaten worden periodiek geëvalueerd via interne audits, kwaliteitsrapportages en cliënttevredenheidsonderzoeken.

In 2024 heeft PZC een nieuwe visie op zorg vastgesteld: “Zo Gewoon mogelijk”. De implementatie is gestart door scholing van alle medewerkers en ook door het aanpassen van beleid en protocollen aan de hand van deze nieuwe zorgvisie. In het vervolg van het verslag wordt hier verder op ingegaan.

In 2024 heeft PZC een HKZ-audit uitgevoerd met een nieuw bureau, DNV. De hercertificering is succesvol verlopen, waarbij de een aantal minors zijn vastgesteld. Op basis van verbeterplannen zijn deze minors gedurende 2024 opgelost. Deze externe toetsing van ons kwaliteitssysteem laat zien dat wij een solide KMS hebben, waarbij ook nog ruimte bestaat voor doorontwikkeling.

PZC heeft één individuele melding gehad bij de IGJ en een onaangekondigd bezoek van de IGJ, beide betreffende locatie Dubbelmonde. PZC Dordrecht herkent zich in de beoordeling van de IGJ, die overeenkomt met het beeld uit de tweemaal per jaar uitgevoerde kwaliteitsscan. Naast personele uitdagingen bevindt Dubbelmonde zich in een noodzakelijke transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis. In heel 2024 en ook in het eerste deel van 2025 blijft PZC onverminderd inzetten op kwaliteitsverbetering en de voltooiing van deze transitie. PZC Dordrecht ziet stapsgewijs verbeteringen in Dubbelmonde en heeft vertrouwen in verdere vooruitgang.

3.4.2. Waarden en normen

Een tevreden bewoner begint bij de passie en toewijding van onze medewerkers. Wij zien onze mensen met hun kennis en deskundigheid dan ook als het belangrijkste fundament van onze dienstverlening. Onze mensen maken PZC Dordrecht.

Wat ons bindt, zijn onze kernwaarden: **Persoonlijk, Zingevend, Creatief.**

Veilige werkomgeving voor medewerkers

Er is in 2024 vijf 5 keer een beroep gedaan op het Bedrijfsopvangteam (BOT). De aard van de gesprekken hadden meest te maken met benadering vanuit bewoners en overlijden.

Hier zijn door het BOT in totaal 16 gesprekken gevoerd met collega's die een beroep op het BOT hebben gedaan. Variërend van langdurige gesprekken tot kortere telefoongesprekken om te informeren hoe het met betreffende collega gaat.

Het onderwerp veiligheid is vanuit het MT Zorg besproken op de doelgroepen en in teams. Vanuit de HKZ audit 2024 is ook naar voren gekomen dat aandacht voor veiligheid (in al haar aspecten) van belang is. Organisatie breed is onze gedragscode 'afgesproken!' in verschillende overleggen besproken. Ook zijn gerichte activiteiten georganiseerd binnen teams waar extra aandacht gevraagd was op dit onderwerp.

Eind 2024 is een MTO uitgevoerd rond het onderwerp 'grensoverschrijdend gedrag'. De uitkomst van dat onderzoek geeft de volgende conclusies

- De helft van de respondenten heeft te maken met grensoverschrijdend gedrag door familie van bewoners. Dit wordt voornamelijk verbaal geuit naar de medewerkers.
- De meeste medewerkers voelen zich in staat adequaat hierop te reageren.
- Er is een positieve beleving over de ondersteuning door leidinggevende en collega's als er sprake is van grensoverschrijdend gedrag.

Voor PZC is een veilige werkplek een voorwaarde die we moeten kunnen garanderen. Daarvoor hebben wij structurele aandacht. We kunnen niet alles voorkomen, maar zetten in op het minimaliseren van onveilige situaties voor al onze collega's

Er zijn in het verslagjaar geen meldingen gedaan bij de vertrouwenspersoon klokkenluiden.

3.4.3. Invloed belanghebbenden CCR, OR, PAR en WR

De bestuurder en de directie hebben belang bij georganiseerde tegenkracht. Er zijn verschillende zeggenschapsorganen bij PZC: de cliëntenraad, de ondernemingsraad, de professionele adviesraad, de identiteitsraad en de wetenschapsraad. Onderstaand een samenvatting van het jaarverslag van de eerste drie organen. De identiteitsraad is opgenomen in het separate verslag van de raad van toezicht dat als bijlage is toegevoegd.

A. Samenvatting verslag van de cliëntenraad (CCR)

Een centraal thema binnen PZC was de cultuuromslag binnen PZC, onder het motto "zo gewoon mogelijk zorgen". Deze aanpak beoogt woonafdelingen om te vormen tot plekken waar bewoners zo veel mogelijk hun vertrouwde levensstijl kunnen voortzetten, ondanks ouderdom, ziekte of handicap.

Gewoon

In 2024 richtte ook de CCR zich op de belangrijke vraag: wat is eigenlijk gewoon? Voor de raad betekent dat zorg van goede kwaliteit, een waarde die gedurende het jaar regelmatig onder druk stond. De raad benadrukte hierbij dat het draait om het vervullen van huidige behoeften van bewoners, en riep PZC op om de balans te vinden tussen medische en niet-medische zorg, technologische ondersteuning en uitgebreide scholing van medewerkers.

Flitsaudit

Een ander punt van aandacht was de flitsaudit, uitgevoerd op aandringen van de CCR, naar de introductie en begeleiding van flexibele zorgkrachten. Hoewel cliënten over het algemeen tevreden zijn, kwam uit de audit naar voren dat deze zorgkrachten vaak onvoldoende voorbereid worden op hun taken, met negatieve gevolgen voor de zorgkwaliteit. Dit maakte duidelijk dat er verbeteringen nodig zijn in begeleiding, technische ondersteuning en communicatie.

Kwaliteit van zorg onder druk

Daarnaast kwam de kwaliteit van zorg binnen PZC onder druk te staan door diverse uitdagingen. Zo leidde de transitie van verzorgingshuis Dubbelmonde naar verpleeghuis tot tekortkomingen in zorgverlening, en bracht een kritisch rapport van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) knelpunten aan het licht. Ook het personeelstekort tijdens de zomermaanden zorgde voor problemen. De raad werkte nauw samen met PZC, door overleg en deelname aan bijeenkomsten, om deze kwesties aan te pakken.

Vinger aan de pols

De cliëntenraad heeft in 2024 over die kwaliteit regelmatig overleg gevoerd met de bestuurder en het management van de verschillende doelgroepen. De raad houdt de vinger aan de pols. Dat doet de raad bijvoorbeeld door het bijwonen van familiebijeenkomsten en huiskamergesprekken. Deze vinden plaats in zowel Crabbewonen als in Dubbelmonde.

Reguliere advisering

Naast deze grotere onderwerpen behandelde de CCR diverse jaarlijkse agendapunten, zoals het uitbrengen van een advies over de vaststelling van de jaarrekening en begroting, en adviseerde ze over de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht. Ook werd beleid rondom opbaren besproken; de CCR pleitte ervoor dat bewoners na overlijden op hun kamer opgebaard kunnen worden, indien gewenst.

Samenstelling van de raad

Aan het einde van het jaar telde de CCR zes leden, met nieuwe aanmeldingen van Michel Wouda en Ellen Rijdsdijk. Het dagelijks bestuur, bestaande uit de voorzitter, vicevoorzitter en de ambtelijk secretaris, bewaakt de continuïteit en voortgang. Naast 12 reguliere vergaderingen hield de raad structureel overleg met doelgroepmanagers, cliënten van doelgroepen en andere betrokkenen, om signalen uit de achterban op te vangen en het beleid effectief te beoordelen.

In herinnering

Het overlijden van Alice van Zetten, een gewaardeerd lid van de raad, was een groot verlies. Haar scherpe blik op de zorg wordt gemist.

Zo sloot de CCR een jaar af, waarin ze zich inspande voor kwaliteitsverbetering, betrokkenheid van cliënten en een “zo gewoon mogelijke” benadering van zorg.

17 maart 2025

Henk Witte, voorzitter CCR PZC Dordrecht

Cora Voegesang, vicevoorzitter

Dannis van IJpen, lid

Mandy van der Linden (afgetreden als lid in februari 2025)

Janny Gommers, lid

Michel Wouda, lid

Ellen Rijdsdijk, lid

B. Samenvatting verslag van de Ondernemingsraad (OR)

Terugblik op het afgelopen jaar: Medezeggenschap en Kwaliteit

Het afgelopen jaar heeft de medezeggenschap binnen PZC een belangrijke rol gespeeld in het behartigen van de belangen van medewerkers en het bijdragen aan de beleidsvorming.

Om de effectiviteit van de medezeggenschap te waarborgen, is het van belang om voortdurend te streven naar verbetering van de kwaliteit. En ons voortdurend af te vragen of de vorm en de dynamiek van de medezeggenschap zodanig is ingericht dat de ondernemingsraad (OR) tijdig en inhoudelijk scherp kan aanbrengen bij de ontwikkelingen die de organisatie voor ogen heeft. Daarbij is het uiteraard van belang dat het perspectief en de belangen van de medewerkers hierin volwaardig wordt meegenomen. Waar verloopt dit proces al goed en waar zien we ruimte voor verbetering? En belangrijker nog: hoe organiseren we dat deze verbeteringen daadwerkelijk en consistent worden doorgevoerd?

Medezeggenschapsprocessen

Terugkijkend licht de OR er twee medezeggenschapsprocessen uit, die minder goed zijn verlopen: de adviesaanvraag voor de ontvlechting van het Parkhoff en de instemmingsaanvraag m.b.t. de wijziging van de Arbodienst en het verzuimmanagementmodel.

Tijdens het proces van ontvlechting van het Parkhoff zijn medewerkers onvoldoende betrokken en geïnformeerd geweest waardoor de impact en gevolgen te lang onduidelijk zijn geweest en medewerkers onnodig lang in onzekerheid hebben verkeerd. Gedurende het medezeggenschapsproces heeft de OR met de bestuurder vooral gesproken over het vorm geven van de communicatie naar de medewerkers. Daarnaast heeft de OR in zijn toetsende rol voortdurend gecheckt bij de medewerkers hoe zij betrokken waren en zijn geweest bij de totstandkoming van de ontvlechting. Uiteindelijk heeft de OR een negatief advies afgegeven over het voorgenomen besluit tot ontvlechting van het Parkhoff per 1 juli 2024. De ondernemingsraad benadrukte dat het negatieve advies uitsluitend is ingegeven door het proces naar de ontvlechting toe. Het voorgenomen besluit tot wijziging van de Arbodienst en het verzuimmanagementmodel is te laat ter instemming aan de OR voorgelegd, wat heeft geleid tot vertragingen en minder effectieve besluitvorming. Bovengenoemde medezeggenschapsprocessen zijn belangrijke leerpunten geweest voor zowel de OR als de Raad van Bestuur (RvB).

Samenwerking OR en de RvB

In december 2024 hebben de RvB en OR tijdens een gezamenlijke sessie afspraken gemaakt om hun werkwijze te verbeteren. Het belangrijkste aandachtspunt is dat aan de voorkant afspraken gemaakt gaan worden over het te volgen medezeggenschapsproces. Het streven is om de 'aanvliegroute' van de advies- en instemmingsaanvragen zoveel mogelijk te standaardiseren.

Alle medezeggenschapsprocessen en acties worden sinds enige tijd zorgvuldig bijgehouden in Teams, wat zorgt voor helderheid over verantwoordelijkheden, voortgang en deadlines. Tijdens het maandelijks voortgangsoverleg tussen RvB, manager HR en DB van de OR kunnen eventuele knelpunten tijdig gesignaleerd en opgepakt worden, wat de algehele kwaliteit van het medezeggenschapsproces ten goede komt.

De OR ziet duidelijke voordelen in de vernieuwde werkwijze, die ervoor zorgt dat het medezeggenschapsproces transparanter en efficiënter verloopt.

Korte vooruitblik 2025

In 2025 zal de OR starten met een volledig nieuw Dagelijks Bestuur en drie nieuwe leden. De OR heeft er alle vertrouwen in dat deze nieuwe samenstelling en de gekozen aanpak zullen bijdragen aan een open, constructieve en toekomstgerichte dialoog tussen medewerkers, medezeggenschap en RvB.

C. Samenvatting jaarverslag professionele adviesraad (PAR)

De Professionele Adviesraad (PAR) van PZC Dordrecht heeft als doel bij te dragen aan de verdere professionalisering en ontwikkeling van de organisatie. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om actief mee te denken over strategische vraagstukken en de kwaliteit van zorg binnen onze organisatie te bevorderen.

Formele positie van de PAR binnen de organisatie

Om onze rol optimaal te vervullen, hechten wij belang aan het verduidelijken en versterken van de formele positie van de PAR binnen de organisatiestructuur van PZC. In 2024 was de PAR onvoldoende betrokken bij adviesprocedures.

In 2024 was de directeur Zorg & Behandeling ons aanspreekpunt. Voor de meer formele adviesrol was dat de bestuurder. We vinden het aantal contactmomenten met het bestuur en directieteam in 2024 echter onvoldoende. Een duidelijke positionering zal niet alleen onze effectiviteit vergroten, maar ook bijdragen aan beter zichtbaarheid binnen de organisatie. In onze scholingsbijeenkomst is die formele positie uitgebreid besproken. Eind van het jaar hebben we een conceptreglement opgesteld. Daarover willen we begin 2025 afspraken maken met onze bestuurder.

PAR als netwerkorganisatie

De PAR heeft de ambitie om zich verder te ontwikkelen als netwerkorganisatie binnen PZC. Dit betekent dat wij niet alleen intern, maar ook extern verbindingen willen leggen en leren van andere organisaties. Wij willen graag samenwerken om innovatieve ideeën te genereren en de kwaliteit van zorg verder te verbeteren. Daarbij kunnen we iedereen gebruiken. De werving van nieuwe leden was en blijft dan ook een belangrijk aandachtspunt.

PAR en kwaliteitsdialoog

De PAR heeft ook de nodige energie gestoken in de Kwaliteitsdialoog. Die komt langzaam op gang. De PAR streeft naar een meer sturende rol in de kwaliteitsdialoog.

Strategisch Opleidingsplan

De PAR heeft in 2024 advies uitgebracht over het Strategisch Opleidingsplan. Wij zien dit plan als een essentiële pijler voor het waarborgen van de deskundigheid en professionaliteit van onze medewerkers. Helaas hebben wij tot op heden nog geen terugkoppeling ontvangen van de bestuurder.

SBARR en EWS

Daarnaast hebben wij een advies uitgebracht over de implementatie van SBARR (Situation, Background, Assessment, Recommendation, Response) en EWS (Early Warning Score) binnen de organisatie. Wij geloven dat deze methodieken een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de patiëntveiligheid en effectiviteit van onze zorgverlening. Vanwege het feit dat er al de nodige veranderingen binnen de organisatie worden doorgevoerd, zal de invoering van deze twee methodieken in een later stadium in 2025 plaatsvinden.

Samenstelling van de PAR

In de loop van het jaar zijn Rachel Domburg en Irene Streefkerk afgetreden als lid van de PAR wegens resp. een andere baan en pensionering. Mariska van Horssen en Michelle de Geus zijn er in 2024 bij gekomen.

Op 31 december bestond de PAR uit de volgende leden:

Pepijn Brandenburg

Michelle de Geus

Mariska van Horssen

Lambèr van der Lugt

Raymond Stuurman

Sinds 1 mei wordt de PAR in zijn functioneren ondersteund door de ambtelijk secretaris Wim Eggens.

D. De wetenschapsraad

Begin 2022 is door de nieuwe directie als een van de organisatiedoelstellingen geformuleerd:

“Positionering wetenschapscommissie PZC en daarna aansluiting bij het UKON (Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen)” (Samen vooruit, directieplan januari-juli 2022 versie 1.3)

De doelstelling is dat kennis verbonden wordt met de praktijk. Eind september 2022 is de wetenschapsraad formeel geïnstalleerd en bestaat uit 7 PZC medewerkers met affiniteit met wetenschap waaronder een voorzitter. De wetenschapsraad heeft een vastgesteld reglement, afspraken over de werkwijze, een jaarplan en budget in de begroting 2024. In 2024 heeft er een evaluatie van de werkwijze plaatsgevonden. Duidelijk is geworden dat de opstartfase nu voorbij is. De wetenschapsraad heeft in 2024 de ‘uitblinkmarkt’ geïntroduceerd. Begin 2025 hebben tijdens de nieuwjaarslunch alle doelgroepen met trots hun innovaties en verbeteringen gepresenteerd. Daarnaast zijn er stappen gezet in de voorbereiding voor de aansluiting tot het UKON, gepland in 2025, en heeft er beoordelingen plaatsgevonden van externe verzoeken voor onderzoek. Ook is de wetenschapsraad aanwezig geweest op het symposium van het UKON.

3.4.4. Inrichting governance

PZC heeft als uitwerking van haar statuten meerdere reglementen over de taken en rollen van de raad van toezicht, de raad van bestuur en de directie. In 2021 zijn de reglementen van de raad van toezicht en haar commissies herzien in lijn met het modelreglement van de NVTZ. In 2022 is in diezelfde lijn het reglement

raad van bestuur en de samenhang met het reglement directie herzien en door de RvT vastgesteld. In de december 2022 vergadering van de raad van toezicht is de waarnemersregeling bestuurder en de herziene conflictheregeling RvT en RvB vastgesteld. De raad van toezicht werkt met een toezichtsplan en informatieprotocol en deze zijn op de website van PZC te vinden.

Voor 2024 zijn daar geen wijzigingen op aangebracht, in 2025 worden alle reglementen geëvalueerd.

Ten aanzien van de governance zijn er 2 relevante ontwikkelingen gestart in 2024.

1. Ontwikkeling nieuwe besturingsfilosofie.

In het kader van prioriteit 1 'versterken middenmanagement en kritieke processen' is een nieuwe besturingsfilosofie tot stand gekomen.

De besturingsfilosofie bestaat uit 3 onderdelen:

- ✓ **Teams nemen het initiatief en hebben zeggenschap over alle dagelijkse (24/7) activiteiten** van het zorg- en dienstverleningsproces op de woongroep/afdeling. Taken worden decentraal georganiseerd tenzij.
- ✓ **Middenmanagement is de spil.** Zij zetten in op team overstijgende doelen en onderwerpen, organiseren samenhang en zijn de verbinding naar centraal georganiseerde taken en directie.
- ✓ **Directie geeft ruimte** – binnen een beperkt aantal kaders.

Het implementatietraject wordt vormgegeven in 2025.

2. Projectbestuurder Vastgoed

De governance rond de vastgoedopgave van PZC is op dit moment te licht. De beslissingsbevoegdheid van de 1-hoofdige raad van bestuur kent rond het vastgoeddossier te weinig checks and balances, zeker wanneer de vastgoedontwikkeling na afronding van de financieringsaanvraag de volgende fase ingaat.

Vanuit goede governance (governancecode zorg) is ten aanzien van de complexiteit, financiële omvang en risicobeheersing van het vastgoeddossier van PZC, dualiteit en capaciteit vanuit het bestuur nodig.

Voor de dagelijkse operationele aansturing en uitvoering van het bouwproces moet vanuit het bestuur ook tijd en capaciteit beschikbaar zijn.

Daarom is besloten om een projectbestuurder vastgoed in te stellen die voor de duur van de vastgoedontwikkeling het bestuur van PZC versterkt. Eind 2024 is met de huidige directeur bedrijfsondersteuning een sollicitatieproces voor deze functie gestart. Indien dit traject succesvol is doorlopen, zal benoeming begin 2025 plaats kunnen vinden.

3.4.5. Goed bestuur

De raad van bestuur is voorzitter van het directieteam. Het directieteam bestaat uit de directeur Zorg & Behandeling, directeur Bedrijfsondersteuning, en bestuurssecretaris, met de concerncontroller, de manager HR en de programmamanager als vaste adviseurs.

De directeur Zorg & Behandeling geeft leiding aan doelgroepmanagers.

De directeur Bedrijfsondersteuning geeft leiding aan teamleiders en managers.

De manager HR geeft leiding aan de afdeling HR. De manager HR, de concerncontroller en de programmamanager worden aangestuurd door de raad van bestuur.

De MT overleggen zijn voorbereidend in de besluiten die door de directie genomen worden. De directie kan de voorstellen vaststellen of voorlopig vaststellen als voorgenomen besluit wanneer er instemming of advies van de medezeggenschap vereist is. Deze worden vanuit het directieoverleg dan aan de medezeggenschap voorgelegd. (Voorlopig) genomen besluiten en eventuele toelichting wordt door betreffend directielid of bestuurssecretaris teruggekoppeld naar de indiener. Een keer per kwartaal worden de – door de directie vastgestelde besluiten - als opsomming teruggekoppeld naar de diverse managers overleggen. De planning- en controlcyclus voor zowel financiën als kwaliteit zijn de leidraad in het leveren van de periodieke informatie voor sturing en beheersing.

In het programmamanagement worden de ontwikkelingen van strategische projecten en reguliere organisatieverbeteringen via programmalijnen maandelijks door de directie besproken en gemonitord op voortgang, realisatie, risico's en afwijkingen.

3.4.6. Verantwoord toezicht

Zie het jaarverslag van de raad van toezicht.

3.4.7. Continue ontwikkeling

De scholing van de RvB is opgenomen in paragraaf 3.2 van dit verslag. De scholing van de RvT en de evaluatie van de raad van toezicht is opgenomen in het verslag van de raad van toezicht.

4

Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

Het is gelukt om in 2022 visie, strategie en meerjarenbeleid te wijzigen. In 2024 zijn in hoog tempo onderdelen van het meerjarenbeleid vertaald in projecten en uitgezet via de lijnorganisatie. In de 2^e helft van 2024 is een programmamanager aangesteld om het projectmatig werken en de opvolging van de voortgang van projecten te ondersteunen en verder te professionaliseren.

Vanwege interne onrust over de lijn van het beleid en de aansluiting van alle medewerkers zijn eind 2023 met alle doelgroepen meerdere gesprekken gevoerd door bestuurder, staf, managers, teamleiders en collega's. Uit deze gesprekken en via het lopende MD traject, zijn op basis van de uitkomst van de gesprekken met de doelgroepen door teamleiders, managers, directie en bestuur 3 prioriteiten opgesteld: het versterken van het middenmanagement, gezond roosteren en eigenaarschap.

Alle projecten zijn onderdeel gemaakt van het beleidsplan "het verhaal van PZC' 2024.

In 2024 werd ook een midtermreview van de meerjarenstrategie 2022-2026 uitgevoerd. Hieronder zullen we de samenvatting van daarvan weergeven.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2024 is gestart met het uitwerken van het algemeen beleid in 'het verhaal van PZC 2024'. Uiteindelijk is dat uitgewerkt in een visual op 1 A4.

Het verhaal van PZC 2024

... is een optelsom van projecten die benoemd zijn in de strategie en projecten vanuit de jaarplannen, geordend in drie thema's waarbij de medewerker centraal staat.



Wij zorgen 'zo gewoon mogelijk'.

De beweging van de zorg centraal naar het leven centraal!

- Samen met collega's geven we 'zo gewoon mogelijk' vorm
- Samen vinden we balans tussen toekomstbestendig en zingend werken en de eisen die aan ons worden gesteld vanuit kwaliteit



Wij bouwen vast goed

Na 60 jaar PZC in de wijk, is het tijd voor de wijk in PZC!

- Samen ontwikkelen we gebouwen die de zorg ondersteunen
- Samen zorgen we voor een vitale leefomgeving in verbinding met de wijk



Wij versterken door samen te werken

Daarom start in 2024 ZorgCoöperatie Drechtsteden!

- Samen meer kennis en mogelijkheden dan alleen
- Samen zorgen we voor een betere ondersteuning van de zorg

De programma's 'wij bouwen vast goed' en 'wij versterken door samen te werken' zorgen voor een goed gewortelde basis om de medewerker, de stam, krachtig te maken. Zo kan 'zo gewoon mogelijk', de gekleurde takken en bladeren, groeien en bloeien.



Programmalijn 1 – Wij zorgen zo gewoon mogelijk.

Het grootste project binnen programmalijn 1 is het project voor de ontwikkeling en implementatie van onze nieuwe zorgvisie 'zo gewoon mogelijk'

In 2024 heeft PZC Dordrecht de zorgvisie 'Zo Gewoon Mogelijk' verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Deze visie benadrukt dat bewoners, ondanks hun zorgbehoefte, een zo gewoon mogelijk leven moeten kunnen leiden.

Het project Zo gewoon mogelijk zet in op bewegingen:

- **Normaliseren**
- **Toekomstbestendig werken**
- **Zingeving centraal**
- **Kwaliteitsbestendig werken**

Deze visie is leidend in de werkwijze van PZC en vormt de basis voor het dagelijks handelen van medewerkers.

De visie 'Zo Gewoon Mogelijk' is uitgewerkt in de Cirkel van PZC.



Met elkaar geven we vorm aan een woonomgeving

waar niet de zorg, maar het leven centraal staat.

Persoonlijk en zingevend werken is daarin ons uitgangspunt.

We staan samen voor de uitdaging om daarbij creatief en inventief te zijn.

Zodat we ook in de toekomst goede zorg kunnen blijven bieden aan ouderen die dat nodig hebben.

Het scholingsplan "Zo Gewoon Mogelijk" is gestart in december 2024 en wordt stapsgewijs geïmplementeerd in verschillende teams. De scholing is multidisciplinair en richt zich op het inspireren en faciliteren van medewerkers, met zingeving als centrale kernwaarde. De implementatie vindt plaats per team en per doelgroep, en wordt methodisch aangepakt met cyclische evaluaties

De implementatie van deze nieuw zorgvisie vraagt ook om aanpassingen van ons beleid en onze processen. Dit wordt met behulp van collega's uit de gehele organisatie vormgegeven in de kerngroep ZGM en vastgesteld in het regieteam. Daarmee hebben we een (relatief) slagvaardige structuur waarmee we niet alleen anders leren werken maar dat ook op een heldere en begrijpelijke wijze vastleggen en formaliseren in de organisatie.

Programmalijn 2 – Wij bouwen vast goed.

De herontwikkeling van de locaties Dubbelmonde en Crabbehoven is één van de meest ingrijpende en toekomstbepalende trajecten voor PZC Dordrecht. In dit kader hebben we in het afgelopen jaar in samenhang gewerkt aan het ontwikkelen van een stevig fundament, met een duidelijke koers in visie, kaders en richting.

Na een intensief traject met collega's binnen onze organisatie, in samenwerking met van PZC en in overleg met mensen rond onze locaties zijn we eind 2024 gekomen tot een informatiememorandum waarmee we de volgende stappen kunnen gaan zetten in ons besluitvormingsproces om te bepalen of we op basis van de huidige plannen kunnen komen tot daadwerkelijke uitvoering van de nieuwbouw.

Dat zal vanaf 2025 zijn beslag krijgen en wij zien dat, op basis van het degelijke en intensieve traject van 2024, met vertrouwen tegemoet.

Programmalijn 3 – Wij versterken door samen te werken.

De grootste en meest in het oog springende samenwerking die wij onder deze programmalijn hebben gerealiseerd is de oprichting van de ZorgCoöperatie Drechtsteden (ZCD). Binnen dit samenwerkingsverband zijn we in staat om onze secundaire processen te verbeteren waardoor onze organisaties slagvaardiger worden en ook meer klaar zijn voor de toekomst.

In onze strategische koers zullen wij met elkaar blijven ontwikkelen om de zorg in de regio, samen met al onze partners, beter te maken voor de inwoners van de Drechtsteden.

Prioriteiten:

In 2023 zijn er gesprekken geweest met de diverse teams binnen PZC waarbij hen gevraagd is wat er nodig is om verbeteringen in de werkbeleving aan te brengen en de veranderkracht te vergroten. Daar zijn drie prioriteiten uitgekomen:

Prioriteit 1: versterken middenmanagement

Om het middenkader verder te versterken is er in 2024 stevig ingezet op een stabiele bezetting van teamleiders en managers, hoewel deze gedurende het jaar dynamisch bleef door voortdurende ontwikkelingen. De onboarding en introductieprogramma's voor het management en de teamleiders zijn verbeterd; een evaluatie hiervan vond plaats in het najaar. Daarnaast werd gestart met strategische personeelsplanning, waarvan een eerste concept eind van het jaar plaatsvond. Functiebeschrijvingen voor teamleiders zijn opgesteld en het Groei & Bloeitraject voor teamleiders werd ingericht en is gedurende het jaar gestart. Parallel hieraan begon het proces voor het opstellen van een nieuwe besturingsfilosofie, waarbij werd gekozen voor een samenwerking tussen de werkgroepen van prioriteit 1 en 3. Vanuit complementaire perspectieven werd door management en directie aan het einde van het jaar een besturingsfilosofie vastgesteld. Het implementatietraject zal in 2025 verder vorm worden gegeven.

Prioriteit 2: gezond roosteren

Het doelstellingen van het project gezond roosteren waren: een gezond rooster, een transparant proces waarbij er inspraak en regelmogelijkheid is voor medewerkers. Bovendien moest het project bijdragen aan een gezonde bedrijfsvoering waarbij personele inzet en capaciteit is afgestemd op de financiële ruimte en toekenning in combinatie met de zorgbehoefte en –vraag van bewoners en cliënten. Dit project heeft geleid tot het aanstellen van een adviseur capaciteit en inzet, aanpassing van het roosterbeleid en de rekentool. Tevens is de inzet van roostercoördinatoren geëvalueerd. De taken en verantwoordelijkheden van de roostercoördinatoren zijn verder aangescherpt. Zo nemen zij een aantal taken van de teamleiders (waaronder adhoc inzet) over waardoor de teamleiders meer toekomen aan hun taak als leidinggevend; aandacht en sturing geven aan de teams.

Een gezond rooster en inzet van medewerkers is een continu proces dat verdere doorontwikkeling en aandacht vraagt. In 2025 wordt gestart met een pilot “samen roosteren” waarbij teams nog meer zelf aan zet zijn om samen de zorg en daarbij behorende roosters te organiseren. Bovendien zal er meer over doelgroepen heen geroosterd gaan worden waardoor de interne mobiliteit en inzetbaarheid van medewerkers verder wordt vergroot. Ook draagt het bij aan een beter afgestemd werk-privé balans en individuele behoeften omdat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden nog lager in de organisatie worden belegd.

Prioriteit 3 eigenaarschap

In 2024 doorliep PZC Dordrecht een traject gericht op het versterken van persoonlijk leiderschap en eigenaarschap binnen de organisatie. De doelstelling was om te transformeren van een familiecultuur naar een slagvaardig familiebedrijf. Dit gebeurde in twee fases: eerst gingen leidinggevend zelf aan de slag door middel van workshops gericht op onderlinge feedback, persoonlijke ontwikkelplannen en het expliciet maken van professionele verwachtingen. Vervolgens traiden zij hun medewerkers en werkten aan de praktische toepassing binnen de teams. Gedurende het hele jaar vonden evaluaties en metingen plaats om de voortgang en ontwikkeling van individuen en teams zichtbaar te maken. Het traject, begeleid door Bosman & Vos, verliep volgens plan en resulteerde in een merkbare groei in eigenaarschap en samenwerking binnen de organisatie.

In de loop van het jaar hebben de werkgroepen van prioriteit 3 en 1 samengewerkt aan het ontwikkelen van een nieuwe besturingsfilosofie. Daarmee is alleen fase 1 is volgens plan uitgevoerd. Fase 2 is niet ingezet, omdat we hebben besloten dit uit te stellen tot implementatie besturingsfilosofie (waarvan eigenaarschap een onderdeel is).

Naast de ontwikkelingen binnen het jaarplan 'het verhaal van PZC', zien we de volgende 10 successen!

Top 10 successen uit 'Het verhaal van PZC 2024'



Zorgvisie 'Zo gewoon mogelijk' is gestart

De zorgvisie 'Zo gewoon mogelijk' krijgt vorm in de 'cirkel van PZC'. De bewoner is ons uitgangspunt; wat is voor hem of haar van waarde? Wat kan de bewoner nog zelf, eventueel met inzet van technologie en hulpmiddelen. We kijken wat naasten kunnen doen, vrijwilligers of organisaties in de buurt. Als medewerkers van PZC ondersteunen we hierbij. De eerste trainingen voor collega's zijn gestart!

Met AFAS staan de financiële en personele gegevens nu op één plek

Alle personele en financiële gegevens staan bij PZC nu in één systeem: AFAS. Dat werkt voor zowel collega's van de staf als in de zorg een stuk eenvoudiger! Bovendien kan er nu gewerkt worden aan een BI-tool waarmee er elk moment van de dag relevante cijfers beschikbaar zijn.



De meerderheid van de bewoners in Dubbelmonde heeft een verpleeghuisindicatie

Dubbelmonde zit midden in de ingewikkelde transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis. De wijziging van de indicaties van de bewoners verloopt hierbij voorspoedig. Wist je dat al meer dan de helft van de bewoners een verpleeghuisindicatie heeft?

Een nieuw Leer Management Systeem (LMS) is door opleidingen gelanceerd

Iedere medewerker bij PZC heeft nu een persoonlijke leeromgeving! Het nieuwe Leer Management Systeem is overzichtelijk en gebruiksvriendelijk. Bovendien is er passend aanbod voor verschillende functies binnen PZC.



De deuren van Kleinschalige Dementie Zorg op etage drie zijn weer open

Door goede samenwerking tussen ICT en KSW zijn de deuren van de derde etage weer open. Dit betekent dat bewoners met dementie de mogelijkheid hebben om in veilige vrijheid de afdeling te verlaten. Help je mee een dementievriendelijke omgeving voor hen te creëren?

Gemeente tekent intentieovereenkomst voor de locatieontwikkeling Dubbelmonde

Na 60 jaar PZC in de wijk is het tijd voor de wijk in PZC. In 2023 werd er al een intentieovereenkomst met de gemeente getekend voor de ontwikkeling van de locatie Crabbehoven. Dit jaar is Dubbelmonde aan beurt. Onze wens: het toevoegen van woningen in een groene omgeving waar plek is voor ontmoeting!



De kwaliteitscyclus met kwaliteitsscan en kwaliteitsdialoog is volledig doorlopen

Twee keer per jaar houden de kwaliteitsverpleegkundigen in opdracht van de manager een kwaliteitsscan. Verbeterpunten komen terug in het teamplan en er worden drie prioriteiten per doelgroep opgesteld. De eerste kwaliteitscyclus is dit jaar volbracht, door ook organisatiebreed de kwaliteitsdialoog te voeren!

PZC Dordrecht en De Merwelanden hebben nu één ICT-team

'We versterken door samen te werken' luidt één van de drie programmalijnen uit *Het verhaal van PZC*. Dat is krachtig in de praktijk gebracht door samen met De Merwelanden één ICT-team op te zetten. We hebben nu alle expertise in huis waardoor er gebouwd kan worden aan een servicedesk en de implementatie van zorgtechnologie.



Meer dan 100 ouderen vanuit Spoedeisende Hulp direct naar de Acute Zorg Afdeling

Bedden in het ziekenhuis zijn schaars en er komen veel ouderen naar de Spoedeisende Hulp die wel zorg, maar geen ziekenhuiscare nodig hebben. Met de Acute Zorg Afdeling helpt PZC zowel deze ouderen als het Albert Schweitzer Ziekenhuis. Onze GIZ maakt in de regio het verschil!

De ZorgCoöperatie Drechtsteden is opgericht

In de strategie *Bouwen aan PZC* staat een heldere samenwerkingsambitie. Deze is gerealiseerd door de oprichting van ZorgCoöperatie Drechtsteden. Met De Blije Borgh, De Merwelanden en Aalje heeft PZC Dordrecht zicht en impact op de hele keten van ouderenzorg en wordt er gekoken hoe de kwaliteit van ondersteuning van onze collega's kan worden verbeterd!



Mis je een succes? Dat kan kloppen. Dit is slechts een selectie van alle successen uit 2024!

Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid. In 2024 heeft PZC Dordrecht belangrijke stappen gezet in het vormgeven van haar duurzaamheidsambities. Deze zijn vastgelegd in het duurzaamheidsbeleid, dat richting geeft aan de verduurzaming van de gehele organisatie voor de komende vijf jaar. Het beleid is opgesteld in lijn met de doelstellingen van de Green Deal Zorg 3.0 en beoogt niet alleen het realiseren van een klimaatneutrale bedrijfsvoering, maar ook het versterken van gezondheid, welzijn en zingeving voor bewoners en medewerkers.

Belangrijke beleidselementen zijn:

- Vaststelling van het integraal duurzaamheidsbeleid, inclusief wettelijke verplichtingen, visie, uitvoeringsstructuur en een bijbehorend plan van aanpak;
- Inbedding van duurzaamheid binnen de organisatie, onder andere via de oprichting van een multidisciplinair Green Team dat de uitvoering van beleid coördineert;
- Start van structurele monitoring en rapportage, waaronder de inzet van de Milieubarometer, de Milieuthermometer Zorg en voorbereiding op CSRD-rapportageverplichtingen;
- Verankering van duurzaamheid in inkoop, ICT, vastgoed, mobiliteit, voeding, waterbeheer, en schoonmaakprocessen;

- Toepassing van duurzaamheidseisen bij nieuwbouwprojecten, waaronder BENG, circulair bouwen en normering via WEii (Werkelijke Energie intensiteit indicator).

Een mijlpaal in 2024 was het de opstart van de CO₂-routekaart voor PZC Dordrecht. Deze is ontwikkeld in het kader van de Green Deal Zorg, waarin de sector zich committeert aan 55% CO₂-reductie in 2030 en klimaatneutraliteit in 2050. De routekaart geeft per locatie inzicht in:

- De geplande energiebesparende maatregelen;
- De verwachte investeringen en opbrengsten;
- De te realiseren CO₂-reductie over de tijd;
- De beleidskeuzes per type vastgoed (eigen bezit, huur, nieuwbouw).

De routekaart vormt daarmee een cruciaal sturingsinstrument voor het toekomstig vastgoedbeleid en wordt vastgesteld in Q1 2025 in het directieoverleg. In 2025 worden de uitkomsten van de routekaart verwerkt in de meerjaren-onderhoudsplannen (MJOP) en worden maatregelen voorbereid die vanaf 2026 uitgevoerd worden.

PZC Dordrecht toont hiermee haar inzet op duurzame zorg en sluit aan bij landelijke en Europese richtlijnen, zoals de Energiebesparingsplicht, EED, BENG en aankomende CSRD. De organisatie kiest nadrukkelijk voor een benadering waarin duurzaamheid niet alleen een technische opgave is, maar bijdraagt aan kwaliteit van leven, maatschappelijke meerwaarde en toekomstbestendige zorg.

4.3. Naleving gedragscodes

Iedere medewerker, vrijwilliger, ZZP'er en uitzendkracht ontvangt het boekje 'Afgesproken 2.0', de gedragscode voor PZC bij de aanstelling. Uiteraard is dit ook te raadplegen in het documentsysteem via MyDMS. Wij verwachten dat collega's en leidinggevendenden elkaar aanspreken op gedrag dat niet overeenkomstig deze afspraken is. In 2024 is op verschillende momenten aandacht besteed aan het kennen en toepassen van de afspraken van onze gedragscode.

4.4. Risicoparagraaf

Wet- en regelgeving

De bestuurder draagt zorg voor een compliant systeem. Hij bewaakt het proces en signaleert opvolging en integer gedrag. Hij wordt hierin ondersteund door een staf. De medewerkersvertrouwenspersonen, de klachtenfunctionaris en de vertrouwenspersoon klokkenluiden zijn actieve 'oren en ogen' in onze organisatie.

Risicomanagement

In het proces van zorgverlening en bedrijfsondersteuning zijn verschillende meldingen die een proces kritisch maken (meldingen MIC/MIM, klachten, inspecties, audits, enzovoorts). Acties en eigenaar van het kritisch proces worden benoemd en verantwoordelijk gesteld voor de beheersing. Een van de instrumenten om een risico inzichtelijk te maken is de 4xO-systematiek (oorzaak, omvang, oplossing en operationaliteitscheck) voor analyses en verbetermaatregelen. Daarnaast is er een mogelijkheid tot een prospectieve risicoanalyse (PRI). De eigenaar levert relevante verbetermaatregelen aan voor registratie in het Register ter Verbetering (RtV) en volgt de uitvoering van zijn verbeterpunten. De commissie Veiligheid, Gezondheid en Welzijn is dit verslagjaar beperkt actief geweest maar dit is door directie gesignaleerd en opgepakt en staat nu onder voorzitterschap van de bestuurder. In deze commissie participeren de adviseur kwaliteit, veiligheid en innovatie en de veiligheidsadviseur. In het kwaliteitsjaarverslag wordt kwantitatief en inhoudelijk ingegaan op de kwaliteitsmeldingen.

Financiële risico's

PZC werkt, in vervolg op de herziene strategie, aan het vernieuwen van het vastgoed. Sinds 2021 is gestart met versneld afschrijven, dit gebeurt ook in de komende jaren. Het grootste gedeelte van de versnelde afschrijvingen wordt in 2025 afgerond. Een ander risico dat de vastgoedplannen met zich meebrengen, is het feit dat positieve financiële resultaten op het vastgoed verdwijnen. Dit als gevolg van hogere kapitaallasten. Een en ander betekent dat het doel voor 2024 en verder is dat de zorgexploitatie zwarte cijfers dient te gaan schrijven en dit zal moeten volhouden. De structurele verbetering van de passende inzet van medewerkers in de zorg door verbeteringen aan te brengen in de roostersystematiek, hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het verbeteren van de zorgexploitatie.

Via verschillende onderdelen van doorzetten van het beleid van 2024 en verder, moet het positieve financiële resultaat geborgd en verder gestabiliseerd worden. Daarbij moet telkens een goede balans worden behouden tussen een efficiënte en kosteneffectieve inzet van personeel enerzijds en het voorkomen van onnodige summernage van ons personeel.

Personele risico's

In alle toekomstscenario's voor de ouderenzorg is de spanning tussen beschikbare medewerkers en het toenemend aantal ouderen een groot risico. Zoals hiervoor aangegeven is naast inzet van innovatieve zorgtechnologieën (o.a. AI en robotisering), duurzame inzetbaarheid van onze collega's de basis om onze maatschappelijke opdracht te kunnen realiseren voor onze huidige en toekomstige cliënten. Het project Strategische PersoneelsPlanning (SPP) zorgt voor steeds meer inzicht in de maatschappelijke opgaven in relatie tot de verwachte in- en uitstroom en benodigde keuzes ten aanzien functiedifferentiatie, opleiden & ontwikkelen en werving. Ook de koers van PZC (het verhaal van PZC en het Programma Zo Gewoon Mogelijk) is daarbij van belang. Uitwerking van duurzaam inzetbaarheidsbeleid inclusief praktisch inzetbare tools voor leidinggevend en medewerkers is daarom ook een speerpunt voor 2025. Ook het binden en boeien van medewerkers is een belangrijk focusgebied, want behoud van mensen voegt meer waarde toe dan steeds opnieuw zoeken in een krappe arbeidsmarkt. Deze verscherpte aandacht wordt mede gedragen en ondersteunt door de medezeggenschap (OR) binnen PZC.

Binnen PZC zien wij dat de vitaliteit en gezondheid van de collega's alle lange tijd onder druk staat, Werkbelasting en belastbaarheid is in disbalans geraakt. We stellen vast dat ons verzuim fluctueert en structureel hoger is dan je in een organisatie zou willen zien. Mensen die vanwege ziekte uitvallen, zorgen voor verhoging van de werklust. Om de last te verlichten en de kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen, is inzet van flexibele medewerkers onontbeerlijk. Deze noodzakelijke inzet heeft uiteraard ook impact op de financiën en bedrijfsvoering. Het is daarom noodzakelijk om keuzes te maken en flexibele arbeid te omarmen en strategisch in te zetten. In 2025 zal er verder visievorming plaatsvinden.

Daarnaast is om meer grip te krijgen op preventie en het gezondheidsmanagement, besloten het verzuimmanagementsysteem aan te passen en te gaan samenwerken met een arbodienst die dit meer ondersteund en begeleid. Leidinggevend en zijn in het najaar getraind in het voeren van het goede (verzuim)gesprek en zijn op hoogte gebracht van de laatste ontwikkeling op het gebied van verzuim en wetgeving. s.

4.5. Toekomstparagraaf

De komende jaren wordt er op volle kracht verder gewerkt aan het uitvoeren van de meerjarenstrategie 2022-2026. In 2024 zijn de eerste grote stappen gezet in het de samenwerking met de Merwelanden op secundaire processen zoals ICT, HR en Inkoop. Naast de voordelen in het arbeidsmarktbeleid, levert de samenwerking ook een financiële besparing op waarvan we inzetten op het structureel laten dalen van onze gezamenlijke kosten. Nu in 2024 ook de Blije Borgh gaat meedoen aan deze samenwerking zullen we de voordelen van het versterken door samen te werken blijvend bewerkstelligen. Met de oprichting van de ZCD hebben we ook een formele verbinding met onze partners De Merwelanden, De Blije Borgh en Aafje.

AI in 2024 werd het resultaat van de samenwerking in Zorgcoöperatie Drechtsteden, het prominent positioneren van de GRZ en complexe neurologische aandoeningen zoals NAH in de zorgportefeuille en het

sturen op strakke maar realistische werkroosters zichtbaar. PZC boog haar verlieslatende positie uit eerdere jaren om naar een winstgevende, zowel op de zorg- als op de vastgoedexploitatie. Dat moeten we de komende jaren bestendigen, wat een uitdaging zal blijven voor de organisatie.

Door de samenwerking met onze collega's binnen ZorgCoöperatie Drechtsteden, zorgen we de komende jaren voor een goede positionering binnen het regionale zorgnetwerk. Door samenwerking op secundaire processen en de ontwikkeling van de regionale samenwerking in de zorg in het kader van de VVT en IZA allianties, vergroten we de kans op het aangaan van de uitdagingen die we in de zorg zien en de antwoorden die we daarop met elkaar formuleren. Daarbij behouden we het eigen unieke karakter en identiteit van onze organisatie.

In 2024 bestaat PZC 60 jaar en met de huidige inzet gaan we de volgende 60 jaar tegemoet!

5 Finance & Control

In 2023 is gestart met het opstellen van een meerjarig plan van aanpak voor het versterken van Finance & Control. In 2024 is dit plan verder uitgewerkt, gedeeld en gefaseerd in uitvoering gebracht. De centrale ambitie is helder: zorgen voor een toekomstbestendige financiële functie die proactief meebeweegt met de ontwikkeling van de organisatie.

Het jaar 2024 stond in het teken van het leggen van fundamenten. Zo zijn stappen gezet in het professionaliseren van de planning- en controlcyclus, het beter benutten van stuurinformatie, het verbeteren van de aansluiting met het zorgmanagement en het versterken van de samenwerking tussen business control en concerncontrol. Een belangrijke mijlpaal was het beschikbaar stellen van de eerste dashboards in de BI-tool, waarmee voor het eerst integraal gestuurd kon worden op thema's als bezetting, formatie en budgetrealisatie.

Tegelijkertijd is het ook een jaar van reflectie geweest. Uit de voortgangsrapportage van het plan van aanpak Finance & Control bleek dat de realisatiekracht en het tempo van implementatie achterbleven bij de ambitie. Hoewel er een stevige basis is gelegd, is er nog onvoldoende sprake van consistent eigenaarschap, rolvastheid en resultaatgerichtheid binnen het team. In de tweede helft van 2025 zal daarom een herijking worden ingezet, waarbij alternatieve scenario's worden verkend om de noodzakelijke versnelling te realiseren. Daarbij wordt gekeken naar interventies op het gebied van leiderschap, positionering en bemensing.

De uitkomsten van deze herijking en de daadwerkelijke impact van het plan van aanpak worden in 2025 zichtbaar. Dan zal duidelijk worden in hoeverre het team Finance & Control is toegerust op de toekomstige opgaven, waaronder de herontwikkeling van het vastgoed, de toenemende zorgcomplexiteit zijn de basis voor de behoefte aan meer datagedreven sturing. Voor nu geldt dat 2024 vooral het jaar was waarin richting is bepaald, knelpunten zijn benoemd en de eerste concrete verbeteringen zijn doorgevoerd.

ICT

Het jaar 2024 stond in het teken van de verdere inrichting van het gezamenlijke ICT-servicepunt van PZC Dordrecht en De Merwelanden Dit servicepunt, dat werd voorbereid en ingericht in lijn met de visie op modern ICT-beheer, is medio 2024 operationeel geworden. Medewerkers van de drie organisaties worden voortaan ondersteund vanuit één gezamenlijk loket, met een heldere servicecatalogus en verbeterde werkprocessen. Daarnaast is ICT-beleid vastgesteld waarin onder andere aandacht is voor informatiebeveiliging (NEN 7510 en NIS2), cloudstrategieën en zorgtechnologie. Vanuit het servicepunt ICT is de basis gelegd om in 2025 verder te bouwen aan digitale innovatie en slimme toepassingen in de zorg.

Vastgoed & Facilitair

In 2024 werd de herinrichting van de afdeling Vastgoed & Services inhoudelijk vormgegeven. Er werd een projectopdracht opgesteld, participatief uitgewerkt en voorgelegd aan de Ondernemingsraad. In de nieuwe structuur is gekozen voor minder managementlagen, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en versterking

van de inhoudelijke expertise in het team. De functie van Manager Vastgoed & Services werd geïntroduceerd als verbindende schakel tussen beleid, beheer en uitvoering.

In 2024 werd het duurzaamheidsbeleid van PZC Dordrecht vastgesteld. Het document geeft richting aan de uitvoering van duurzaamheidsmaatregelen voor de komende vijf jaar, aansluitend op de doelstellingen van de Green Deal Zorg 3.0. Vanuit 15 beleidsthema's zijn acties uitgewerkt en belegd bij een multidisciplinair Green Team.

Nieuwbouwontwikkeling

PZC Dordrecht viert haar 60-jarig bestaan in de wijk. We zijn trots op onze geschiedenis, maar het is tijd voor vernieuwing. De gebouwen op de terreinen Crabbehoven en Dubbelmonde zijn verouderd en voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd. Tegelijkertijd is er een grote behoefte aan passende woonvormen voor ouderen. Daarom ontwikkelen we beide terreinen opnieuw. We bouwen aan een wijk waarin zorg, wonen en ontmoeten samenkomen in een groene omgeving.

In 2024 stond de afronding van fase A centraal: de herontwikkeling van de terreinen. Dit jaar werkten we met ons stedenbouwkundig architectenbureau aan een laatste versie van de massastudie. Deze studie vormt de basis voor het stedenbouwkundig plan, dat naar verwachting in 2025 definitief wordt vastgesteld.

Tijdens deze fase zijn meerdere participatiebijeenkomsten georganiseerd waarin bewoners, collega's, omwonenden en huurders actief hebben meegedacht. In onze communicatie daarover zijn we steeds transparant geweest: we laten zien wat we hebben opgehaald, welke elementen zijn verwerkt in het ontwerp en welke niet – en waarom.

Ook de samenwerking met de gemeente Dordrecht kreeg verder vorm. Op de locatie Crabbehoven werd de intentieovereenkomst ondertekend, waarmee een gezamenlijke koers is bepaald voor het vervolg van de herontwikkeling. Op beide locaties zijn de noodzakelijke onderzoeken gestart of afgerond: van flora- en faunaonderzoek tot bodemanalyses en stikstofmetingen. Daarmee leggen we de basis voor het toekomstige bouwen.

Inmiddels zijn de eerste voorbereidingen voor fase B gestart: de bouwfase. Deze fase begint met het opstellen van een Programma van Eisen voor het nieuwe zorgvastgoed en het vormgeven van het ontwikkel- en aanbestedingstraject. Onze ambitie blijft ongewijzigd: een levendige wijk realiseren waar mensen zich thuis voelen – met moderne zorggebouwen, passende woningen en ruimte voor ontmoeting in een groene en toegankelijke omgeving.

5

Financieel beleid

Doelstellingen

Het financieel beleid van PZC is gericht op twee hoofddoelstellingen:

- De organisatie heeft een gezonde financiële positie die de continuïteit van de organisatie waarborgt;
- Het hanteren van een planning- en controlcyclus voor de planning van de bedrijfsvoering en de beheersing ervan.

Uitgangspunten

In haar financieel beleid heeft PZC een aantal financiële ratio's genormeerd. Het behalen van die normen is voorwaardelijk voor een krachtige financiële positie. De kengetallen zijn afgeleid van de afspraken die in het verleden bij de verstrekking van langlopende leningen met de BNG zijn gemaakt (solvabiliteit, DSCR en personeelskosten).

Aanvullend op de BNG-set vindt PZC het belangrijk om steeds een resultaatratio van minimaal 2% te behalen. Door het exploitatieoverschot toe te voegen aan het eigen vermogen versterkt PZC haar weerstandsvermogen dat nodig kan zijn om toekomstige risico's op te vangen.

Resultaten

Het compliance certificaat over 2024 laat zien dat PZC opnieuw tegemoet is gekomen aan de normen die de BNG stelt. Dat geldt met name voor het solvabiliteitsratio en de DSCR. H personeelskostenratio verslechterde weliswaar ten opzichte van 2023 maar bleef binnen het door de BNG gestelde maximum van 70%. Het hoge ziekteverzuim en de daarmee verband houdende intensievere inzet van personeel niet in loondienst waren daar debet aan.

In het verslagjaar groeide de omzet opnieuw. Ondanks een daling van het aantal ligdagen in het vierde kwartaal nam de omzet met 2,2 miljoen euro toe tot een niveau van 53,8 miljoen euro (2023: 50,8 miljoen euro). De toename was enerzijds te danken aan tariefindexeringen en anderzijds autonoom, bijvoorbeeld dankzij de transformatie van locatie Dubbelmonde van verzorgingshuis naar verpleeghuis.

Ondanks prijsstijgingen bij leveranciers slaagde de organisatie erin om de materiële kosten te verlagen naar 14,1 miljoen euro (2023 14,7 miljoen euro). Deze daling is voor een belangrijk deel te danken aan lagere energielasten (1,5 miljoen euro, 2023: 2,0 miljoen euro) waarbij de organisatie kon profiteren van het vastklikken van gunstige gas- en energieprijzen.

Het hogere personeelskostenratio (66%, 2023: 60%) drukte het exploitatieresultaat. Het hoge ziekteverzuim en de inzet van personeel niet in loondienst zorgden samen met de hoger dan begrote afrekeningen van meeruren, niet opgenomen vakantiedagen en onregelmatigheidstoelagen voor een verstoring tussen de omzet en de personeelskosten.

Daarnaast werd het exploitatieresultaat negatief beïnvloed door het opschonen van historische balansposten bij de jaarafsluiting. Het creëren van zuivere balansposities past in het beleid om PZC ook in financieel-administratief opzicht gereed te maken voor een fase waarin de organisatie haar vastgoed gaat herontwikkelen.

Vastgoed

PZC bereidt een herontwikkeling van haar locaties Crabbekhoven en Dubbelmonde voor. Het bestaande zorgvastgoed zal door nieuwbouw worden vervangen. De nieuwbouw zal uit de verkoop van eigen gronden, eigen geldmiddelen en een aan te trekken lening worden gefinancierd. In 2024 zijn verkennende gesprekken met banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector gevoerd.

De nieuwbouw zal om een investering van minimaal € 90 miljoen vragen. PZC verwacht daarvan minimaal 20% (€ 18 miljoen) zelf te kunnen financieren: € 10 miljoen uit de exploitatie van de te vervreemden gronden en € 8 miljoen aan geldmiddelen. PZC beschikte ultimo 2024 – na aftrek van voorgeschreven buffer van tweemaal de maandelijkse operationele uitgaven - al over een vrij besteedbare liquiditeit van € 6,4 miljoen.

