

Jaarverantwoording 2024

PZC Dordrecht

Model: Jaarrekening zorg (middel)groot

(model C balans en model D winst- en verliesrekening)

Versie: 1.1 (28-1-2025)

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1	Jaarverslag	1
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de raad van toezicht	3
2	Jaarrekening	4
2.1	Balans per 31 december 2024	5
2.2	Winst- en verliesrekening over 2024	6
2.3	Kasstroomoverzicht over 2024	7
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	8
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2024	14
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	20
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	21
2.8	Vaststelling en goedkeuring	27
3	Overige gegevens	29
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	29
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	29
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	29

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**

1 JAARVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**

1.a BESTUURSVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**



Bestuursverslag

2024

PZC Dordrecht

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**

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 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

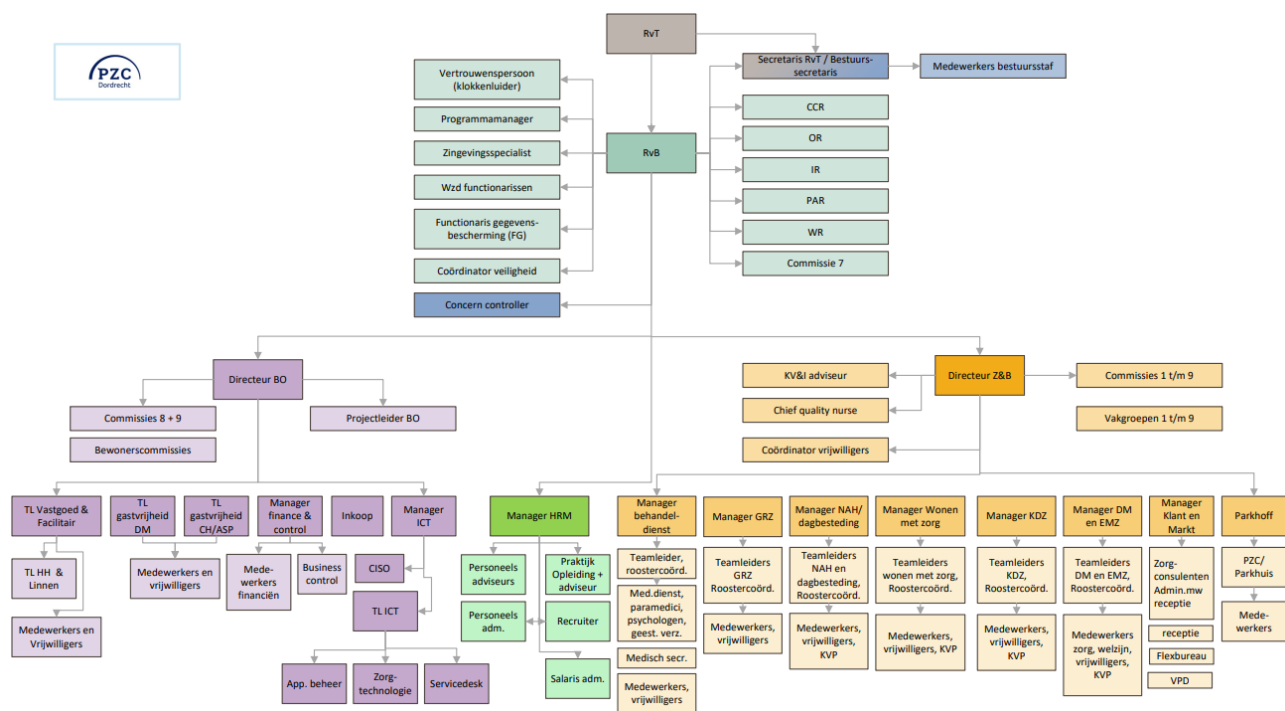
Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Protestantse Zorggroep Dordrecht
Adres	Groen van Prinstererweg 38
Postcode	3317 SP
Plaats	Dordrecht
Telefoonnummer	078 – 652 88 88
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41118005
E-mailadres	info@pzcdordrecht.nl
Internetpagina	https://pzcdordrecht.nl

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.



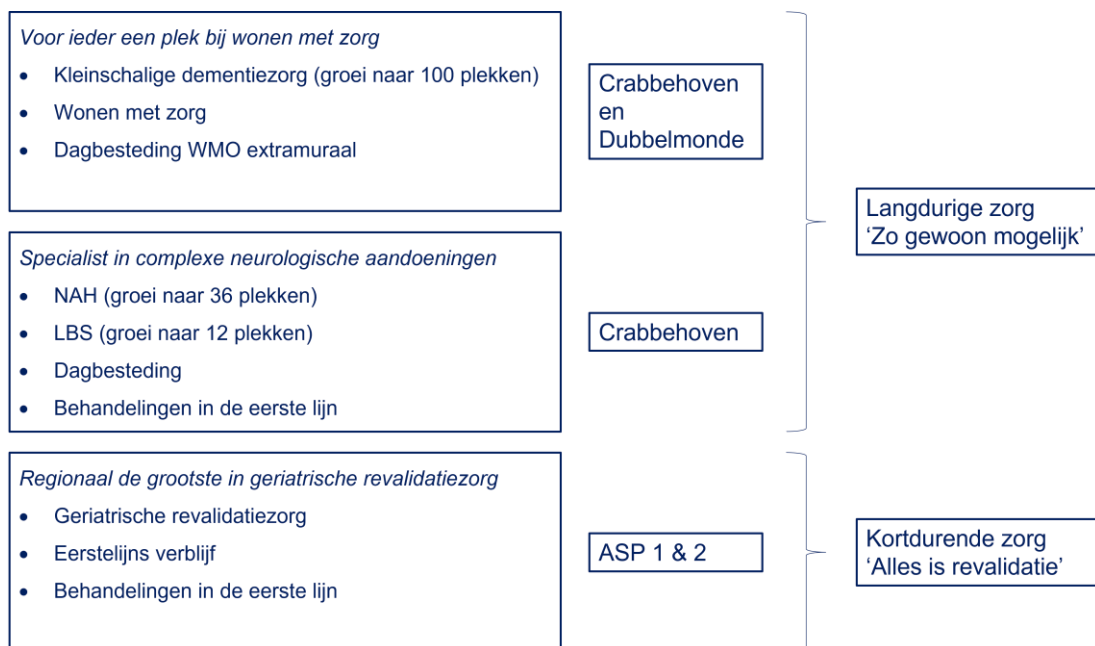
De medezeggenschapsorganen worden gevormd door de ondernemingsraad, de cliëntenraad, de professionele adviesraad, de identiteitsraad en de wetenschapsraad.

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.



d.d. 28/05/2025



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 zingeving duidelijk naar voren. Wij voelen hoe belangrijk zingeving 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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025

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 Crabbehooven
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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



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)

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

		• 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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



- 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 Crabbelmonde 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 Rijsdijk. 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 Rijsdijk, 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 scherpte 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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025

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 dezelfde 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 conflictregeling RvT en RvB vastgesteld. De raad van toezicht werkt met een toezichtsplanning 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 zingevend 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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

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 trinden 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 ziekenhuiszorg 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 Blijde 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 Blijde Borgh en Aafje.

AI in 2024 werd het resultaat van de samenwerking in Zorgcoöperatie Drechtsteden, het aanbieden van 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

DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

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 Crabbehooven 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.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**

1.b VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

Jaarverslag Raad van Toezicht PZC Dordrecht 2024

Inhoudsopgave

1. Inleiding – Een jaar van bouwen, verbinden en balanceren
2. Goed toezicht in de geest van de Governancecode Zorg
3. Toezicht langs ‘Het verhaal van PZC 2024’
4. Commissies en thematische verdieping
5. Samenstelling en werkwijze van de Raad van Toezicht
6. Governance en toekomstgericht toezicht
7. Verklaringen en ondertekening

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**.

1. Inleiding – Een jaar van bouwen, verbinden en balanceren

2024 was voor PZC Dordrecht een jaar van betekenisvolle beweging. In het jaar van ons 60-jarig jubileum vierden we niet alleen de rijke geschiedenis van onze organisatie, maar stonden we ook nadrukkelijk stil bij onze maatschappelijke opdracht voor de komende jaren en decennia. De Raad van Toezicht zag niet alleen toe, maar deed actief mee – met oog voor continuïteit, vernieuwing en koersvastheid.

We bevonden ons als organisatie in een complex speelveld: de langdurige personeelskrapte, de groeiende zorgwaarde, de spanning tussen de financiële ombuiging en de verantwoordelijkheid voor goede zorg en de kwalitatieve ambities, en de forse investeringen in vastgoed vroegen het uiterste van bestuur, management en medewerkers. Tegelijkertijd werd met toewijding gebouwd aan een nieuwe besturingsfilosofie, waarin het leven van de bewoner en het eigenaarschap van teams centraal staan. De Raad van Toezicht vervulde haar rol in deze context als kritisch sparringpartner, als bewaker van de lange lijn en als bondgenoot in het waarmaken van de strategische koers.

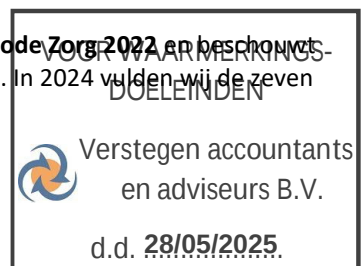
In dit verslag geven wij als Raad van Toezicht een beknopte weergave van onze inzet in 2024. Daarbij volgen wij enerzijds de principes van de ****Governancecode Zorg****, en anderzijds de inhoudelijke structuur van ****‘Het verhaal van PZC 2024’****: de drie programmalijnen en drie prioriteiten waarlangs de organisatie koers zet.

We vertellen hoe wij als RvT hebben meegekeken, meegevraagd en meegedacht – niet door op te sommen, maar door te delen waar onze gesprekken over gingen, welke zorgen en kansen wij zagen, en hoe wij onze verantwoordelijkheid hebben ingevuld.

Dit jaarverslag vormt samen met de jaarrekening en de jaarlijkse verantwoording één geïntegreerd geheel waarin wij als Raad van Toezicht verslag doen van ons toezicht en verantwoording afleggen over onze rol en verantwoordelijkheden in 2024. Hiermee geven we invulling aan zowel de interne als externe transparantie die de Governancecode Zorg voorschrijft.

2. Goed toezicht in de geest van de Governancecode Zorg

De Raad van Toezicht van PZC Dordrecht handelt in lijn met de **Governancecode Zorg 2022** en beschouwt deze niet alleen als normatief kader, maar vooral als uitnodiging tot reflectie. In 2024 vullen wij de zeven



principes in vanuit onze context: een zorgorganisatie in transitie, die wil groeien in vertrouwen, eigenaarschap en maatschappelijke waarde.

1. Waarden en normen: Waardecreatie voor cliënten

Onze gesprekken en reflecties zijn in 2024 steeds gevoed door de vraag: draagt dit bij aan het welzijn van bewoners, nu of op termijn? De nieuwe zorgvisie 'Zo gewoon mogelijk' en de bijbehorende besturingsfilosofie gaven richting aan een bredere kijk op kwaliteit. We spraken over wat zingeving betekent, over vrijheid versus veiligheid (Wet zorg en dwang) en over methodisch werken in tijden van personeelsschaarste. De kwaliteitsdialoog gaf ons waardevolle signalen.

2. Invloed belanghebbenden: Betrokkenheid van belanghebbenden

De RvT stelde zich actief open voor de perspectieven van medezeggenschap, familie en medewerkers. We voerden gesprekken met de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Professionele Adviesraad en ontvingen signalen via themasessies. Ook bij strategische dossiers als 'zorgvisie', vastgoed en besturing gaven we nadrukkelijk ruimte aan het belang van participatie. Onze rol was hier om te luisteren, te spiegelen en soms te vertragen.

3. Goede zorg: Continue verbetering van kwaliteit van zorg

De Commissie Zorgkwaliteit speelde hierin een centrale rol. We bespraken kwartaalrapportages, de IGJ-rapportage, audits en STIP-methodiek. De spanning tussen procesborging en werkplezier werd zichtbaar. We gaven aandacht aan de kwetsbaarheid van zorgprocessen tijdens de zomerperiode en de effecten van PNIL-inzet (Personeel Niet In Loondienst). In onze reflectie lag de nadruk op leervermogen: hoe wordt van incidenten geleerd en hoe zorgen we voor borging zonder bureaucratie? Ook de ontwikkeling van de nieuwe zorgvisie 'Zo gewoon mogelijk' stond in dit licht regelmatig op de agenda.

4. Goed bestuur: vraagt om goed toezicht

In 2024 vergaderde de voltallige RvT vijfmaal, aangevuld met commissie vergaderingen (van de commissies Zorgkwaliteit, Bedrijfsvoering, Vastgoed en Renumeratie). We evalueerden ons eigen functioneren en verdiepten onze rol bij majeure besluiten: de begroting, de vastgoedontwikkeling en de herziening van de topstructuur. In complexe trajecten zoals de financieringsaanvraag vastgoed, keken we met meerdere brillen: inhoudelijk, procesmatig en waardengedreven. Door middel van extra vergaderingen en tijdens een studiedag is tijd ingeruimd om door de volle omvang van het vastgoeddossier te gaan en daarbij de scherpte op te zoeken ten aanzien van solide planvorming, financiële haalbaarheid en risicobeheersing. De raad oefende zijn toezichtsrol scherp, maar steeds in samenwerking uit. Ook de ontwikkeling van de nieuwe zorgvisie 'Zo gewoon mogelijk', de oprichting van de Zorgcoöperatie Drechtsteden (ZCD) en de regionale ontwikkelingen in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA) vormden belangrijke toezichtthema's in 2024.

5. Intrichting Governance: Integer en passend gedrag

We hebben in 2024 expliciet gesproken over gedrag en voorbeeldfunctie. Thema's als omgangsvormen, sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag stonden op de agenda. Ook het declaratie- en giftenbeleid van RvT en RvB zijn besproken en vastgesteld. Bij de voorbereiding van de aanstelling van de projectbestuurder vastgoed was integriteit – in rolopvatting en positionering – een belangrijk onderwerp van gesprek.

6. Verantwoord toezicht: Transparantie en verantwoording

De RvT hecht waarde aan openheid in besluitvorming en het helder benoemen van dilemma's. In dit jaarverslag geven wij niet alleen rekenschap in getallen, maar juist in verhalen. De midterm review van de strategie toonde waar we staan en waar we kwetsbaar zijn. De gesprekken hierover, ook met de OR, gaven inzicht en versterkten onze opdracht als toezichthouder. Tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht vindt een open en transparant gesprek plaats. De bestuurder informeert de RvT bij iedere relevante stap op passende wijze, zowel informeel als formeel. Deze continue informatievoorziening draagt bij aan gedeeld inzicht en versterkt het onderlinge vertrouwen in de gezamenlijke koers.



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

De Raad van Toezicht heeft expliciet aandacht besteed aan het naleven van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Bij besluitvorming rondom beloningsbeleid en contractvorming met leden van de Raad van Bestuur en andere topfunctionarissen is zorgvuldig toegezien op naleving van de wettelijke normen en kaders. Vaststelling van de WNT maakt onderdeel uit van de formele besluitvorming en vaststelling van alle jaarstukken.

7. Continue ontwikkelen: Leren en reflecteren

De RvT heeft in 2024 haar eigen leerproces kritisch onder de loep genomen. Hoewel reflectie op de toezichthoudende rol wel degelijk plaatsvond, constateren we dat de inzet op permanente educatie recent summier is gebleven. Er is juist nu, gezien de strategisch bepalende fase waarin de organisatie zich bevindt, behoefte aan meer gezamenlijke verdieping op thema's die raken aan goed toezicht, zoals zorginhoudelijke ontwikkelingen, financiële governance, en maatschappelijke verantwoording. Dit is een onderwerp waar de RvT het gesprek met elkaar nog verder over zal voeren. Daarbij worden ook externe cursussen en scholingsmogelijkheden betrokken, zodat scherper benoemd kan worden welke kennis en vaardigheden nodig zijn om onze rol adequaat te blijven vervullen. In plaats van 'tellen' wilden we leren 'vertellen' – niet alleen wat, maar waarom en hoe. Zo geven we als Raad van Toezicht betekenis aan toezicht in ontwikkeling.

3. Toezicht langs 'Het verhaal van PZC 2024'

De Raad van Toezicht volgde in 2024 de ontwikkeling en uitvoering van de strategische koers van PZC nauwgezet. Daarbij namen de drie programmalijnen en drie prioriteiten uit *Het verhaal van PZC 2024* een herkenbare plek in. In onze toezichtrol was ruimte voor zowel de voortgang als de dilemma's. We keken mee vanuit de maatschappelijke opdracht, vanuit het perspectief dat de bewoner centraal stelt én de bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Programmalijn 1: Wij zorgen zo gewoon mogelijk

De ontwikkeling van de nieuwe zorgvisie en besturingsfilosofie vormde een rode draad in onze gesprekken. De RvT sprak over de gewenste cultuurverandering richting eigenaarschap en regelruimte binnen teams. We reflecteerden op de spanning tussen autonomie en kwaliteit en op de borging van deze visie in opleiding, leiderschap en dagelijkse praktijk.

In de Commissie Zorgkwaliteit bespraken we de STIP-methodiek, kwaliteitsdialogen en de betekenis van 'zo gewoon mogelijk' in relatie tot bewoners met complexe zorgvragen. Ook gaven we aandacht aan hoe deze visie zich vertaalt naar processen rondom medicatieveiligheid, hygiëne en zingeving.

Programmalijn 2: Wij bouwen vast goed

De Raad van Toezicht heeft zich intensief verdiept in de vastgoedopgave: een transformatie van meer dan 90 miljoen euro, met impact op de organisatie, haar bewoners en de toekomst van PZC. We organiseerden extra vergadermomenten en een studiedag om alle aspecten zo goed mogelijk te doorgronden.

De toezichthoudende aandacht ging uit naar planvorming, GREX-berekeningen, scenario's, de verhouding met de zorgvisie en het maatschappelijk rendement. Ook stelden we kaders voor financiering, risicobeheersing en mandatering vast. De benoeming van een projectbestuurder – als versterking binnen de topstructuur – werd met zorgvuldigheid voorbereid en besproken.

Binnen deze programmalijn werkten de commissies Vastgoed en Bedrijfsvoering nauw samen. Door middel van samengestelde vergaderingen is vanuit gezamenlijke expertise van de verschillende RvT-leden gestuurd op het integraal beoordelen van de financiële opgave van de vastgoedontwikkeling, de inrichting van de afdeling Financiën & Control, en de soliditeit van de bredere bedrijfsvoering. Deze integrale benadering versterkte het toezicht op haalbaarheid, tempo en samenhang.



Programmalijn 3: Wij versterken door samen te werken

De Raad van Toezicht zag de oprichting van de Zorgcoöperatie Drechtsteden als een belangrijke stap in regionale samenwerking. De kracht van deze samenwerking ligt in het delen van kennis, personeel en systemen op thema's als HR, ICT, inkoop en veiligheid.

We hebben als Raad van Toezicht oog gehouden voor het tempo en de vorm van deze samenwerking en spraken over de noodzaak om de positie van PZC ook in het krachtenveld van het IZA, de VVT-alliantie en Drechtzorg goed te bewaken. Hierbij lag onze toezichtsrol zowel op strategisch niveau als op het gebied van governance en mandatering.

Prioriteit 1: Versterken van teamleiders en verduidelijken van processen

De RvT sprak met de bestuurder over de rol van middenmanagement in de ingezette cultuurverandering. In meerdere gremia kwamen knelpunten en kansen rondom leiderschap, procesduidelijkheid en opleidingsbehoefte aan bod. De thematiek van werkdruk en rolduidelijkheid vormde een terugkerend punt van zorg.

Prioriteit 2: Gezond roosteren als basis voor doelgroepenorganisatie

Ziekteverzuim en roosterproblematiek hadden ook in 2024 hun weerslag op de kwaliteit van zorg. De Raad van Toezicht kreeg inzicht in de data en praktijkervaringen en reflecteerde op oplossingsrichtingen als casemanagement, teamondersteuning en flexibilisering van formatie. We bespraken de impact van PNIL-inzet en de noodzaak tot borging van werkbare roosters.

Prioriteit 3: Eigenaarschap bij medewerkers

De ambitie om medewerkers meer regelruimte en invloed te geven, zagen we terug in de besturingsfilosofie, de teamontwikkeling en de wijze van besluitvorming. De Raad van Toezicht sprak over wat dit vraagt van leiderschap, structuur en communicatie. We zien eigenaarschap als sleutelbegrip in de beweging van PZC – en blijven dit – vanuit toezicht – actief volgen.

4. Commissies en thematische verdieping

Binnen de Raad van Toezicht zijn in 2024 drie inhoudelijke commissies actief geweest: **Zorgkwaliteit**, **Bedrijfsvoering** en **Vastgoed**. De commissie Vastgoed is ingesteld voor de periode van de vastgoedontwikkeling en gericht op versterking van het toezicht op dit complexe en omvangrijke traject. De commissies vervulden een belangrijke voorbereidende en verdiepende rol. Door het werk in kleinere samenstellingen konden toezichtsvragen gericht worden besproken, met ruimte voor inhoudelijke dialoog en toetsing. Waar nodig werd er integraal afgestemd, bijvoorbeeld via gezamenlijke sessies of plenaire besluitvorming.

Commissie Zorgkwaliteit

De commissie kwam viermaal bijeen en stond stil bij thema's zoals kwaliteit en veiligheid, audits, medicatieveiligheid en de IGJ-bezoeken. De STIP-methodiek, kwaliteitscyclus, en het project 'Zo gewoon mogelijk' werden meerdere keren besproken. De commissie vroeg actief aandacht voor methodisch handelen, personele bezetting, scholing en de betekenis van eigenaarschap binnen teams. Daarbij heeft de commissie opgemerkt dat uitdagingen in de bezetting niet mogen leiden tot het laten vervallen of verminderen van permanente na- en bijscholing en inhoudelijke ontwikkeling van medewerkers.

De commissie reflecteerde ook op de spanning tussen procesgericht werken en relationele zorg. Er is gesproken over de impact van het hoge verzuim op zorgcontinuïteit en het belang van duurzame teamontwikkeling. De kwaliteitsdialoog en de cyclus van leren en verbeteren werden positief ontvangen als instrumenten om signalen uit de praktijk te benutten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

Commissie Bedrijfsvoering

Ook deze commissie vergaderde vier keer en had daarbij een breed toezichtterrein: financiële rapportages, begroting, jaarrekening, control, personeel en behandeling. De commissie signaleerde vooruitgang in de professionalisering van de financiële functie, maar hield ook oog voor kwetsbaarheden in eigenaarschap, informatievoorziening en procesinrichting.

Ziekteverzuim en de inzet van extern personeel werden als structurele risico's besproken. Er werd aandacht gevraagd voor benutting van opleidingsbudgetten, ontwikkeling van teamleiders en koppeling tussen budgetten en strategische prioriteiten. Ook de positie van de behandeldienst werd kritisch besproken, met oog voor effectiviteit en financiële soliditeit.

Regelmatige afstemming en overleg met de externe accountant hebben plaatsgevonden, met name bij het opstellen van de jaarrekening, de managementletter en bij het beoordelen van de financiële soliditeit van vastgoedplannen. Deze momenten waren waardevol voor zowel het verdiepen van inzicht als het versterken van de financiële governance.

De commissie leverde in 2024 een inhoudelijke bijdrage aan de begroting 2025, managementletter en het meerjarenperspectief. Samen met de commissie Vastgoed werd in samengestelde vergaderingen toezicht gehouden op de integraliteit van de vastgoedontwikkeling en de bedrijfsvoering.

Commissie Vastgoed

De commissie volgde in 2024 intensief de voortgang van de herontwikkeling van Crabbehooven en Dubbelmonde. De toezichthoudende aandacht richtte zich op GREX-berekeningen, scenario's, businesscases, financieringsstructuren en het maatschappelijk rendement. Er werd met name kritisch gekeken naar onderliggende aannames en risico's.

Bijzondere aandacht ging uit naar de aanstelling van de projectbestuurder en de organisatorische borging van het vastgoedproject. De commissie onderstreepte de noodzaak van transparante besluitvorming, scenario-denken en het betrekken van externe stakeholders, zoals gemeente en financiers. In nauwe samenwerking met de commissie Bedrijfsvoering werd toegezien op het samenspel tussen vastgoedopgave en financiële soliditeit.

5. Samenstelling en werkwijze van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van PZC bestond in 2024 in basis uit vijf leden. Helaas moets een van de leden om persoonlijke redenen per 1 september afscheid nemen. Bij het vervullen van de vacature kwamen twee geschikte kandidaten naar voren waarbij de ene specifiek op het domein bedrijfsvoering en de andere op het domein vastgoed gewenste expertise kon inbrengen. De laatste twee maanden van 2024 is een zesde lid benoemd, Met het oog op het periodiek aftreden van een van de leden van de Raad medio 2025 zijn beide kandidaten benoemd, zodat de raad in november en december uit zes leden bestond.

Elk lid bracht een eigen profiel en deskundigheid in, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor integraal toezicht. In de loop van het jaar traden er twee nieuwe leden toe tot de Raad, waarmee een zorgvuldige opvolging van aftredende leden werd gerealiseerd.

De Raad kende drie inhoudelijke commissies: Zorgkwaliteit, Bedrijfsvoering en Vastgoed. Daarnaast was er vanuit de Raad een remuneratiecommissie actief voor de voorbereiding van besluiten rond beloning en beoordeling van de bestuurder en de aanstelling van de projectbestuurder.

De RvT vergaderde in 2024 vijf keer in voltallige samenstelling. Daarnaast vonden er diverse extra bijeenkomsten plaats, onder meer rond het vastgoedtraject en de strategische

keers. De commissies
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 28/05/2025.

kwamen elk vier keer bijeen en er werd in enkele gevallen gewerkt met samengestelde vergaderingen om complexe thema's integraal te kunnen bespreken.

De samenwerking met de Raad van Bestuur kenmerkte zich door openheid, regelmatige afstemming en het delen van dilemma's. De bestuurder informeerde de Raad van Toezicht tijdig en adequaat, zowel formeel als informeel. Ook met de medezeggenschap was er overleg; signalen van medewerkers, OR, CCR en PAR werden betrokken bij de oordeelsvorming.

De Raad voerde in 2024 een zelfevaluatie uit en besprak het functioneren als collectief. Er werd stilgestaan bij rolverdeling, deskundigheid en het belang van educatie. Permanente educatie bleek nog beperkt te worden benut; dit is voor het komende jaar een belangrijk aandachtspunt. Inhoudelijke verdieping en het versterken van het gezamenlijke leerproces krijgen daarin prioriteit.

6. Governance en toekomstgericht toezicht

In 2024 stond de Raad van Toezicht stil bij een aantal fundamentele governancevraagstukken. De veranderingen in strategie, samenwerking en vastgoed vroegen niet alleen om inhoudelijk toezicht, maar ook om aandacht voor de bestuurlijke inrichting en cultuur. Twee thema's vormden hierbij een rode draad: de herziening van de topstructuur en de ontwikkeling van een nieuwe besturingsfilosofie.

Wijziging in de topstructuur

De Raad van Toezicht heeft samen met de bestuurder een traject doorlopen om te komen tot een heroverweging van de topstructuur. Hoewel eerder in de strategie was benoemd om toe te werken naar een directieloze organisatie, is hier in 2024 bewust niet voor gekozen. In een periode van grote transities – zorginhoudelijk, organisatorisch en bouwkundig – is stabiliteit essentieel. Er is daarom besloten om de bestaande structuur met twee directeuren (Zorg & Behandeling en Bedrijfsondersteuning) te handhaven.

Wel is een tijdelijke aanvulling gerealiseerd: de functie van projectbestuurder vastgoed, gekoppeld aan de omvangrijke gebiedsontwikkelingen. De Raad heeft actief meegewerkt aan het zorgvuldig voorbereiden van deze benoeming, inclusief assessment, ontwikkelplan en benoemingsgesprek. Met deze aanvulling wordt zowel de vastgoedopgave bestuurlijk geborgd als ook het vierogenprincipe versterkt.

Ontwikkeling van een nieuwe besturingsfilosofie

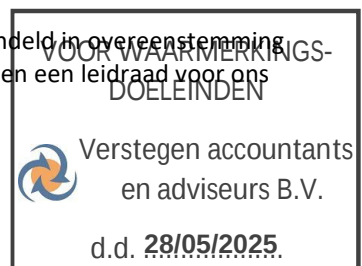
Parallel aan de structuurdiscussie liep de ontwikkeling van een nieuwe besturingsfilosofie. Deze filosofie sluit nauw aan bij de zorgvisie 'Zo gewoon mogelijk' en gaat uit van meer eigenaarschap binnen teams, versterking van het middenmanagement en het loslaten van onnodige regels. De RvT sprak met de bestuurder over de betekenis van deze koers, de vertaling naar leiderschap en organisatiecultuur, en de borging in de dagelijkse praktijk.

De Raad ziet in deze beweging een belangrijke sleutel voor toekomstbestendige zorg, mede gezien de krappe arbeidsmarkt en de toenemende complexiteit in de langdurige zorg. Tegelijkertijd erkent de Raad de spanning tussen autonomie en beheersing en blijft dit onderwerp van reflectie en gesprek.

De RvT zal in 2025 expliciet blijven toezien op de verdere implementatie van de besturingsfilosofie en de governance-inrichting die daarvoor ondersteunend moet zijn. De wisselwerking tussen structuur, gedrag en leiderschap is daarbij richtinggevend.

7. Verklaringen en ondertekening

De Raad van Toezicht van PZC Dordrecht verklaart dat zij in 2024 heeft gehandeld in overeenstemming met de **Governancecode Zorg 2022**. De zeven principes uit deze code vormden een leidraad voor ons



toezicht, onze reflectie en onze samenwerking met de Raad van Bestuur en de interne en externe stakeholders.

Wij hebben dit jaar ingezet op betekenisvol toezicht, met oog voor de strategie, de waarden en de maatschappelijke opgave van PZC. Daarbij zijn wij ons steeds bewust geweest van onze rol in het balanceren van betrokkenheid en onafhankelijkheid, van nabijheid en kritische distantie.

De Raad kijkt terug op een intensief en waardevol jaar, waarin het toezicht in het teken stond van vertrouwen, ontwikkeling en het bewaken van koers en kwaliteit. Wij danken de Raad van Bestuur, de medezeggenschap, de commissies en alle betrokkenen voor de openheid en de samenwerking in 2024.

Ondertekend namens de Raad van Toezicht,

Kim Bruggeman, voorzitter

Leen Kroos, vicevoorzitter

Dordrecht, d.d.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**.

2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2024
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		8.892.221	10.945.306
Machines en installaties		3.154.474	2.083.711
Andere vaste bedrijfsmiddelen		3.772.473	2.920.591
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.879.163	3.098.442
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		0	0
		17.698.331	19.048.050
Vlottende activa			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	716.742	824.683
Vorderingen	6		
Op handelsdebiteuren		1.170.137	740.567
Overige vorderingen		549.105	1.737.091
		1.719.241	2.477.658
Liquide middelen	8	13.426.423	13.044.614
Totaal activa		33.560.738	35.395.005

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	9		
Gestort en opgevraagd kapitaal		908	908
Bestemmingsfonds		8.035.166	8.313.775
Overige reserves		11.355.345	10.455.833
		19.391.419	18.770.516
Voorzieningen	10		
Overige		1.353.553	1.073.234
		1.353.553	1.073.234
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	11		
Schulden aan banken		5.758.926	6.426.784
		5.758.926	6.426.784
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	12		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.649.821	2.468.790
Belastingen en premies sociale verzekeringen		775.402	272.770
Schulden terzake van pensioenen		772.297	643.670
Overige schulden		1.687.693	3.835.789
Overige passiva		2.171.626	1.903.452
		7.056.840	9.124.471
Totaal passiva		33.560.738	35.395.005

VOOR WAARDEKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

	Ref.	2024 €	2023 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15		
Zorgverzekeringswet		6.805.743	6.628.372
Wet langdurige zorg		41.878.589	38.988.741
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		154.793	56.732
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		386.226	249.321
		49.225.350	45.923.166
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	18	318.370	550.400
Netto omzet		49.543.720	46.473.566
Overige bedrijfsopbrengsten	21	4.272.473	4.290.748
Som der bedrijfsopbrengsten		53.816.193	50.764.314
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	23	4.671.944	2.832.614
Lonen en salarissen	24	24.713.366	22.577.626
Sociale lasten	25	4.110.767	3.389.240
Pensioenlasten	26	2.099.238	1.891.781
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	27	3.650.643	4.286.044
Overige bedrijfskosten	30	14.084.995	14.731.172
Som der bedrijfslasten		53.330.952	49.708.477
BEDRIJFSRESULTAAT		485.241	1.055.837
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	32	469.075	344.463
Rentelasten en soortgelijke kosten	34	-333.413	-381.545
RESULTAAT		620.903	1.018.755

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2024 €	2023 €
Bestemmingsfonds	-278.609	199.364
Overige reserves	899.512	819.392
	620.903	1.018.755

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			485.241		1.055.837
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	27, 28	3.650.643		4.286.044	
- mutaties voorzieningen (excl. voorziening deelnemingen)	10	280.319		-163.058	
			3.930.962		4.122.986
Veranderingen in werkkapitaal:					
- onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	107.941		-39.597	
- vorderingen	6	758.417		966.649	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	-1.453.941		740.233	
			-587.583		1.667.285
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			3.828.620		6.846.108
Rente- en soortgelijke opbrengsten en kosten					
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	32	469.075		344.463	
Rentelasten en soortgelijke kosten	34	-333.413		-381.545	
			135.662		-37.082
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			3.964.282		6.809.026
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringsmateriële vaste activa	2	-3.972.521		-4.105.888	
Ingebruikname OHW	2	1.671.595		943.987	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.300.926		-3.161.901
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	11	-1.281.547		-1.281.547	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.281.547		-1.281.547
Mutatie geldmiddelen			381.809		2.365.578
Stand geldmiddelen per 1 januari	8		13.044.614		10.679.036
Stand geldmiddelen per 31 december	8		13.426.423		13.044.614
Mutatie geldmiddelen			381.809		2.365.578

Toelichting : de operationele kasstroom was 2024 positief. Daarnaast voerde PZC met het oog op haar nieuwbouwambitie een terughoudend investeringsbeleid. Dankzij beide ontwikkelingen was de organisatie in staat om haar liquide positie met een kleine € 400K te versterken. Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van PZC Dordrecht is voluit Stichting Protestante Zorggroep Crabbenhoff en de statutaire vestigingsplaats is Dordrecht. PZC Dordrecht is geregistreerd onder KvK-nummer 41118005.

De activiteiten van PZC Dordrecht bestaan hoofdzakelijk uit het aanbieden van een kwalitatief en samenhangend dienstenpakket van wonen, welzijn en zorg en vinden plaats op de locaties: Crabbehoven, Dubbelmonde en Albert Schweitzerplaats.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van PZC Dordrecht, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*, ingevolge artikel 40b van de *Wet marktordening gezondheidszorg*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht.

Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en indien een betrouwbare inschatting van de omvang van de verplichting gemaakt kan worden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Oordelen en schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Foutherstel

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De controle van de jaarrekening 2024 heeft aan het licht gebracht dat er in voorgaande jaren een tweetal posten onjuist in de jaarrekening zijn verwerkt: de debiteurenpositie rondom de geriatrische revalidatiezorg (grz) en de uitloop van het Wga-hiaat.

Het grootste issue betreft een fout in de opbouw van het grz-debiteurensaldo ad € 824.683. Vermoedelijk is deze post sinds de invoering van de grz in 2015 als gevolg van een dubbeltelling onjuist in de balans verwerkt. Het effect op het resultaat 2023 is € 39.600 en verwerkt in de vergelijkende cijfers; het resterende deel heeft betrekking op voorgaande jaren.

Daarnaast bleek de vordering uit hoofde van uitloop van het Wga-hiaat niet af te lopen; over de jaren 2022 respectievelijk 2023 betrof dit € 175.990 respectievelijk € 130.316.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Financiële instrumenten

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. De reële waarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten wijkt niet

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting. In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Investeringsubsidies

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa worden jaarlijks beoordeeld op indicaties voor de aanwezigheid van bijzondere waardeverminderingen. Er is sprake van een bijzondere waardevermindering als de boekwaarde van een actief niet geheel terugverdiend kan worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief per balansdatum te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief of de kasstroomgenererende eenheid naar verwachting bij voortgezet gebruik zal genereren, of de bij verkoop naar verwachting te realiseren directe opbrengstwaarde.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Per 31 december 2024 is er geen sprake van een indicatie voor de aanwezigheid van bijzondere waardeverminderingen op de materiële vaste activa.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde inclusief transactiekosten van de tegenprestatie. Vorderingen worden na de eerste verwerking opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vorderingen is uitgesteld op grond van een verlegde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente, rente-inkomsten ten gunste van de resultatenrekening gebracht. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. De voorziening op oninbaarheid is bepaald op basis van een zo betrouwbaar mogelijke inschatting van het risico, waarbij wordt gedifferentieerd op basis van ouderdom. De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar, tenzij anders toegelicht.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Jubileumvoorziening

De voorziening voor jubilea is bedoeld ter dekking van toekomstige aanspraken op bijzondere uitkeringen aan het personeel, zoals jubilea (12,5, 25 en 40-jarig). Hierbij is sprake van opbouw van rechten. De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Voorziening RVU

Deze voorziening is opgenomen naar aanleiding van de in de cao VVT opgenomen regeling vervroegd uittreden bij 45 dienstjaren en is gevormd voor werknemers die:

- op balansdatum reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling;
- onder de bestaande regeling kunnen opteren voor vervroegde uittreding, maar dat op balansdatum nog niet hebben gedaan; en



2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

– die op balansdatum nog niet kunnen opteren, maar dat tijdens de resterende looptijd van de bestaande regeling (tot en met 31 december 2025) wel kunnen doen.

Aan werknemers die voldoen aan de cumulatieve voorwaarden zoals opgenomen in hoofdstuk 8A van de cao VVT 2021 betaalt PZC na het sluiten van een vaststellingsovereenkomst met die werknemers maandelijkse bruto uitkeringen (gebaseerd op het laatstverdiende salaris, geïndexeerd en niet meer dan de RVU-drempelvrijstelling van € 2.182 in 2024, € 2.273 in 2025 tot aan het bereiken van de AOW-leeftijd. De cao-regeling loopt van 1 september 2021 tot en met 31 december 2025, met een uitkeringsperiode tot uiterlijk 31 december 2031.

Aan de hand van de voorwaarden wordt beoordeeld welke werknemers voor de regeling in aanmerking komen. PZC neemt voor de uit deze regeling voortvloeiende kosten, zijnde de toekomstige uitkeringen en eventuele pseudo-eindheffing bij overschrijding van de RVU-drempelvrijstelling, een verplichting op.

De verplichting is gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Hierbij wordt rekening gehouden met deelnamekansen, de ingangsdatum van de uitkeringen en de uitkeringsduur. Er heeft geen discontering plaatsgevonden, gelet op het feit dat er sprake is van grote mate van (schatting)onzekerheid en met de huidige rentevoet de discontering hier slechts zeer beperkte invloed op uitoefent.

Toevoegingen aan en vrijval van de verplichtingen komen ten laste respectievelijk ten gunste van de personeelskosten in de resultatenrekening.

Voorziening loondoorbetaling bij ziekte

Voor langdurige zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Bij de berekening van de ontslagvergoedingen worden ook eventuele transitievergoedingen opgenomen. De voorziening bevat tevens de verwachte schadelast in verband met het (niet herverzekerde) WGA-risico.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

Operational Leasing

PZC heeft leasecontracten afgesloten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij PZC ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat PZC zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Pensioenen

PZC Dordrecht heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende

2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft PZC Dordrecht zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoordelijkheid inzake PZC Dordrecht is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbet	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde	58.466.113	11.529.411	7.525.983	3.098.442	0	80.619.949
- cumulatieve afschrijvingen	47.520.807	9.445.700	4.605.392	0	0	61.571.899
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>10.945.306</u>	<u>2.083.711</u>	<u>2.920.591</u>	<u>3.098.442</u>	<u>0</u>	<u>19.048.050</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	230.122	1.513.009	1.777.072	452.318	0	3.972.521
- afschrijvingen	2.283.207	442.246	925.190	0	0	3.650.643
- ingebruikname OHW	0	0	0	-1.671.597	0	-1.671.597
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.053.085</u>	<u>1.070.763</u>	<u>851.882</u>	<u>-1.219.279</u>	<u>0</u>	<u>-1.349.719</u>
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	58.696.235	13.042.420	9.303.055	1.879.163	0	82.920.873
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	49.804.014	9.887.946	5.530.582	0	0	65.222.542
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>8.892.221</u>	<u>3.154.474</u>	<u>3.772.473</u>	<u>1.879.163</u>	<u>0</u>	<u>17.698.331</u>
Afschrijvingspercentage	2-10%	5,0%	10-20%	0,0%	0,0%	

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6. Op basis van taxatie heeft PZC Dordrecht in 2023 vastgesteld dat de realiseerbare waarde van het vastgoed de boekwaarde ruim overstijgt en derhalve geen waarderingsrisico's bestaan. In 2025 wordt het vastgoed opnieuw getaxeerd.

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseer- de kosten en toegereken- de winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Onderhanden werk DBC's	716.742	0	0	716.742
Totaal	<u>716.742</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>716.742</u>



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0, net als in 2023.

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	52.088	1.404.129
- Overige vorderingen	497.016	332.962
Totaal overige vorderingen	549.105	1.737.091

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel - overschot Wlz. De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2024 €	2023 €	2022 €	2021 €	t/m 2020 €	totaal €
Saldo per 1 januari	0	0	0	0	0	0
Financieringsverschil boekjaar	52.088	1.404.129				1.456.217
Correcties voorgaande jaren						0
Betalingen/ontvangsten		-1.404.129				-1.404.129
Subtotaal mutatie boekjaar	52.088	0	0	0	0	52.088
Saldo per 31 december	52.088	0	0	0	0	52.088

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a= interne berekening

b

c

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	52.088	1.404.129
- overige schulden		
	52.088	1.404.129

Toelichting: In 2024 is er een financieringsoverschot, terwijl er in 2023 een tekort was.

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	41.878.628	38.988.741
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-41.826.540	-37.584.612
Totaal financieringsverschil	52.088	1.404.129

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

8. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Bankrekeningen	13.420.690	13.039.257
Kassen	5.733	5.357
Totaal liquide middelen	<u>13.426.423</u>	<u>13.044.614</u>

De liquide middelen zijn vrij opneembaar met uitzondering van een bankgarantie van € 63.115 inzake locatie Albert Schweitzerplaats 1

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2024 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-2024 €
Gestort en opgevraagd kapitaal	908	0	0	908
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>908</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>908</u>

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 1-jan-2024 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-2024 €
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten (RAK)	8.313.775	-278.609	0	8.035.166
Totaal bestemmingsfondsen	<u>8.313.775</u>	<u>-278.609</u>	<u>0</u>	<u>8.035.166</u>

Bestemmingsfondsen Reserve aanvaardbare kosten

Op grond van de Beleidsregel Bekostigingscyclus Wlz dient het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg te worden toegevoegd of onttrokken aan het bestemmingsfondsen reserve aanvaardbare kosten.

De bestemmingsreserve reserve aanvaardbare kosten kan daarnaast worden aangewend voor de exploitatie van Zvw-, Wmo- en/of Jeugdwet-zorg. Voor de toerekening van kosten en opbrengsten wordt een bestendige gedragslijn gevolgd.

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2024 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-2024 €
Overige reserves:				
Woningcomplexen	10.455.833	899.512	0	11.355.345
Totaal overige reserves	<u>10.455.833</u>	<u>899.512</u>	<u>0</u>	<u>11.355.345</u>

Verstegen Accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 28/05/2025

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

10. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	141.611	71.117	21.541	-9.539	181.648
- doorbetaling na 45 dienstjaren	320.702	59.079	66.884	-11.094	301.803
- langdurig zieken	610.921	453.270	220.204	26.115	870.102
Totaal voorzieningen	<u>1.073.234</u>	<u>583.466</u>	<u>308.629</u>	<u>5.482</u>	<u>1.353.553</u>
Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:					31-dec-2024
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)					328.887
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)					1.024.666

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de VVT-sector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De voorziening bevat tevens de verwachte schadelast in verband met het (niet herverzekerde) WGA-risico. Bij de berekening van de ontslagvergoedingen worden ook eventuele transitievergoedingen opgenomen.

11. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	667.857	1.281.547
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	5.758.926	6.426.784
hiervan > 5 jaar	2.399.998	3.617.858
Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6). De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELLENDE
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 28/05/2025.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

12. Kortlopende schulden

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	667.857	1.281.547
- Nog te betalen salarissen	466.843	318.493
- Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
- Diversen	552.993	2.235.749
Totaal overige schulden	<u>1.687.693</u>	<u>3.835.789</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	999.795	926.989
- Vakantiedagen	1.171.832	976.463
Totaal overige passiva	<u>2.171.626</u>	<u>1.903.452</u>
Toelichting diversen: Door de afwikkeling van de verplichting inzake Parkhuis is medio 2024 afgewikkeld en dat in 2024 en alle te betalen intrestkosten in het lopende jaar hebben plaatsgevonden valt deze post ultimo 2024 circa € 1,6 mln. lager uit ten opzichte van ultimo 2023).		
Door de CAO-verhogingen in 2024 vallen de bovengenoemde reserveringen ultimo 2024 hoger uit. Inzake de reservering vakantiedagen is ook nog sprake van een toename van het aantal verlof- en balansuren ultimo 2024 ten opzichte van 2023.		
De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Bank N.V. bedraagt per 31 december 2024 € 1.500.000 (2023: € 1.500.000)		

13. Financiële instrumenten

Algemeen

PZC Dordrecht maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die PZC Dordrecht blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

PZC Dordrecht handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan PZC Dordrecht verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 90% geconcentreerd bij drie grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt € 1,8 mln.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. PZC Dordrecht heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de langlopende schulden wijkt fractioneel. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

14.a. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Fiscale eenheid

<u>Onroerende zaak</u>	<u>Geschatte jaarhuursom 2025 in €</u>	<u>Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €</u>	<u>Omvang verplichting > 5 jaar in €</u>	<u>datum huurcontract</u>
Albert Schweitzerplaats 2, Dordrecht	310.000	155.000	0	30.06.2026
Albert Schweitzerplaats 1, Dordrecht	401.700	1.606.800	803.400	01.01.2032
<i>Totaal</i>	<i>711.700</i>	<i>1.761.800</i>	<i>803.400</i>	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

14.b Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Onzekerheden personele verplichtingen

1) Opheffing handavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

Per 1 januari 2025 is het handavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken treft PZC een aantal risicobeperkende maatregelen waaronder het waar mogelijk stoppen met de inhuur van ZZP-ers.

Het is nog onzeker of naheffingen en/of boetes aan de orde zullen zijn.

2) Toeslag meer-uren parttimers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerk- vergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor parttimers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) cao's die in de zorg worden gehanteerd. Daarnaast zijn er ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof andere vragen en onzekerheden aan de orde. Deze vragen en onzekerheden gaan onder meer over:

- in hoeverre een eenduidig onderscheid te maken valt tussen voltijd- en deeltijdwerkers;
- op welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn;
- het effect van de in veel situaties toegepaste jaaruren-systematiek;
- de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde data.

Samenvattend

Voor de onder 1) en 2) genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. PZC volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Werke- lijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 december 2023 Bruto	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024 Bruto	Aflossing 2025	Restschuld 31 december 2024 Netto	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossings- wijze	Gestelde zekerheden
		€		%		€	€	€	€		€			
BNG	27-mei-02	12.000.000	35	5,54%	26-mei-37	4.799.997	685.714	4.114.283	342.857	3.771.426	2.399.998	13	Lineair	Garantie Wfz / hypotheek
BNG	3-jul-06	5.597.222	18	4,37%	1-jul-24	270.830	270.830	0	0	0	0	0	Lineair	Garantie Wfz / hypotheek
BNG	28-jul-08	2.962.500	20	0,72%	27-jul-28	712.500	150.000	562.500	150.000	412.500	0	4	Lineair	Garantie Wfz / hypotheek
BNG	27-mei-14	3.500.000	15	3,94%	26-mei-29	1.925.000	175.000	1.750.000	175.000	1.575.000	0	5	Lineair	Hypotheek / Pandrecht
Totaal						7.708.327	1.281.544	6.426.783	667.857	5.758.926	2.399.998			

Financiële positie bancaire eisen:

De Bank Nederlandse gemeente N.V. heeft in de leningovereenkomst van 12 mei 2014 aan PZC Dordrecht voorwaarden gesteld aan de financiële positie.
 Uitgaande van de jaarrekening van PZC Dordrecht zijn de volgende eisen gesteld:

	<u>Norm</u>	<u>Realisatie</u>
1. Solvabiliteitsratio	> 20%	57,8%
2. Debt-service Coverage ratio	> 1,4	4,4
3. Verhouding van de totale personeelskosten t.o.v. de totale bedrijfsopbrengsten	< 70%	66,1%

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****15. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

	2024	2023
	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	6.805.743	6.628.372
Wet langdurige zorg	41.878.589	38.988.741
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	154.793	56.732
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	386.226	249.321
	49.225.350	45.923.166

In de post WLZ is is het nieuwe product gespecialiseerde zorg LBS begrepen. Daarnaast zijn de lagere ligdagen gecompenseerd door hogere NZA tarieven. De overige baten uit beroeps-of bedrijfsmatige zorgverlening betreft de samenwerking met het Albert Schweizer Ziekenhuis.

18. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	318.370	550.400
Totaal	318.370	550.400

Medio 2023 is de huishoudelijke ondersteuning overgenomen door Vlijtig Liesje Thuishulp.
Wat resteert is Dagbesteding en Begeleiding.

21. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	275.300	136.594
- Overige subsidies	90.271	98.407
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	1.816.469	1.778.320
- Opbrengsten servicekosten	442.326	455.966
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	741.014	669.287
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	907.095	1.152.173
Totaal	4.272.473	4.290.747

LASTEN**23. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	4.671.944	2.832.614
Totaal	4.671.944	2.832.614

Als gevolg van het hoge ziekteverzuim en de vacatureruimte zijn er meer medewerkers ingehuurd.

d.d. 28/05/2025

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Versteeg accountants
en adviseurs B.V.

21

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**24. Lonen en salarissen**

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	24.713.366	22.577.626
Totaal	<u>24.713.366</u>	<u>22.577.626</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:	468	482
	<u>468</u>	<u>482</u>

Hierin inbegrepen zit de loonstijging van 2 maal 2,5% in 2024, uitbetaalde meeruren en hogere vakantietoeslag en eindejaarsuitkering.

27. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	3.650.643	4.286.044
Totaal afschrijvingen	<u>3.650.643</u>	<u>4.286.044</u>

In het kader van vervangende nieuwbouw is vanaf 2021 gestart met versnelde afschrijvingen van betreffende gebouwen.

30. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.416.709	3.356.983
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.935.063	3.087.941
Overige personeelskosten	1.436.261	1.268.187
Algemene kosten	2.599.877	2.819.616
Huur en leasing	1.072.898	1.025.503
Onderhoudskosten	1.132.742	1.188.467
Energiekosten	1.491.444	1.984.475
Totaal overige bedrijfskosten	<u>14.084.995</u>	<u>14.731.172</u>

In de patient- en bewonersgebonden kosten is de afrekening Parkhof 2023 hier verantwoord.
 In het kader van de aanstaande nieuwbouw wordt alleen in noodzakelijke gevallen onderhoud gepleegd; dit heeft dit jaar tot een stijging geleid.
 PZC heeft de tarieven voor energie langjarig vastgelegd waardoor de tarieven in 2024 aanzienlijk zijn gedaald ten opzichte van 2023.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
 Versteegen accountants
 en adviseurs B.V.
 d.d. 28/05/2025.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**32. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten**

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Renteopbrengsten spaarsaldi	469.075	344.463
Totaal	<u>469.075</u>	<u>344.463</u>

Vanaf 2023 is de rente op spaarsaldi omgeslagen van negatieve naar positieve rente. Dit heeft zich in 2024 verder, in positieve zin, ontwikkeld.

34. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Rentekosten langlopende leningen	-333.413	-381.545
Totaal	<u>-333.413</u>	<u>-381.545</u>

38. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:

	2024	2023
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	80.000	85.680
2. Overige controlewerkzaamheden	10.131	6.050
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	0	0
	<u>90.131</u>	<u>91.730</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2024 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 zijn verricht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2024 is als volgt:

7. WNT-paragraaf Jaarrekening

Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2024 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functie vervulling

	Dhr. S. de Langen Bestuurder
1 Functie (functienaam)	
2 In dienst vanaf (datum begin functie vervulling)	1-jan-24
3 In dienst tot en met (datum einde functie vervulling)	31-dec-24
4 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	182.107
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.143
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	198.250
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000

Vergelijkende gegevens 2023

1 In dienst vanaf (datum begin functie vervulling)	1-jan-23
2 In dienst tot en met (datum einde functie vervulling)	31-dec-23
3 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.288
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.773
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	182.061
8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	205.000

Toezicht houdende topfunctionarissen

	Dhr. J.C.C. Bruggeman Voorzitter RvT	Dhr. L.H. Kroos Lid RvT	Mevr. M.C. de Vries Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functie vervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
3 In dienst tot en met (datum einde functie vervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	16.687	11.128	11.128
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400

Vergelijkende gegevens 2023

1 In dienst vanaf (datum begin functie vervulling)	1-jan-23	1-jan-23	1-jan-23
2 In dienst tot en met (datum einde functie vervulling)	31-dec-23	31-dec-23	31-dec-23
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	14.904	9.860	9.860
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	20.500

	Dhr. K.P. Bak Lid RvT	Dhr. R. Borgman Lid RvT	Mevr. G.J.A. Boender Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functie vervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-nov-24
3 In dienst tot en met (datum einde functie vervulling)	31-dec-24	31-aug-24	31-dec-24
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	11.128	9.225	1.855
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	14.267	3.567

Vergelijkende gegevens 2023

1 In dienst vanaf (datum begin functie vervulling)	1-jan-23	1-jan-23
2 In dienst tot en met (datum einde functie vervulling)	31-dec-23	31-dec-23
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	9.860	9.860
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.500	20.500

	Dhr. S.A. Kurvers Lid RvT
1 Functie (functienaam)	
2 In dienst vanaf (datum begin functie vervulling)	1-nov-24
3 In dienst tot en met (datum einde functie vervulling)	31-dec-24
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	1.855
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	3.567

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan PZC Dordrecht een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 214.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 32.100 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 21.400. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**.

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van PZC Dordrecht heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 28 mei 2025, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

S. de Langen (Bestuurder)

28-mei-25

W.G.

J.C.C. Bruggeman (Voorzitter RvT)

W.G.

L.H. Kroos (Lid RvT)

28-mei-25

W.G.

M.C. de Vries (Lid RvT)

W.G.

K.P. Bak (Lid RvT)

28-mei-25

W.G.

G.J.A. Boender (Lid RvT)

W.G.

S.A. Kurvers (Lid RvT)

28-mei-25

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025

3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **28/05/2025**

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is geen specifieke bepaling opgenomen over de resultaatbestemming.

3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

PZC Dordrecht heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2025.

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff

info@verstegenaccountants.nl
www.verstegenaccountants.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2024 opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2024 opgenomen jaarrekening 2024 van Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff te Dordrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *Wet normering topinkomens (WNT)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de winst- en verliesrekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol WNT 2024* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff zoals vereist in de *Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO)* en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de *Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)*.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de *Regeling Controleprotocol WNT 2024* hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in *artikel 1.6a WNT* en *artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT*, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2024 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2024 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* en de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG*.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *WNT*. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.



Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de *Nederlandse controlestandaarden*, de *Regeling Controleprotocol WNT 2024*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Marco Walhout
28 mei 2025 12:10 +02:00

drs. J.A. (Marco) Walhout RA