

TERUGBLIKKEN EN VOORUITKIJKEN

Bestuursverslag 2023
St. Pieters en Bloklands Gasthuis



BESTUURSVERSLAG 2023

St. Pieters en Bloklands Gasthuis, Amersfoort

VOOR WAARMERKINGS-
DIELEN
St. Pieters en Bloklands
GASTHUIS



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2024

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	Profiel van de organisatie	5
2.1.	Algemene uitgangspunten	5
2.2.	Algemene identificatiegegevens	5
2.3.	Het St. Pieters en Bloklands Gasthuis - kerngegevens	5
2.3.1.	Doelstelling kernactiviteiten en nadere typering	6
2.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	6
2.4.	Structuur van de organisatie	7
2.4.1.	Samenwerkingsrelaties	8
2.4.2.	Het organigram van PBG	9
2.4.3.	Fondsen en subsidies in 2023	10
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	12
3.1.	Normen voor goed bestuur	12
3.2.	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	12
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	13
3.4.	Toepassing Governancecode Zorg 2022	13
3.4.1.	Goede zorg	14
3.4.2.	Waarden en normen	14
3.4.3.	Invloed belanghebbenden	14
3.4.4.	Goed bestuur	16
4	Algemeen beleid	18
4.1.	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	18
4.2.	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	18
4.3.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	19
4.4.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	21
4.5.	Risicoparagraaf	21
4.6.	Toekomstparagraaf	22
5	Bedrijfsvoering	27
6	Financieel beleid	30
6.1.	Algemeen	30
6.2.	Balanspositie	30
6.3.	Ontwikkeling omzet en kosten	32
6.3.	Ontwikkeling kosten	32
6.3.	Verwachtingen komende jaren	33
7	Bijlagen	34

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2024**

1 | Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het bestuursverslag 2023 van het St. Pieters en Blokland Gasthuis uit Amersfoort. In veel opzichten was het een bewogen jaar. Nadat in 2022 al de nodige stappen zijn gezet om de basis op orde te krijgen, hebben we in het afgelopen jaar hard gewerkt om de organisatie ook weer financieel in rustiger vaartwater te krijgen. Ik kan stellen dat dit ten dele is gelukt. De gelijkblijvende tarieven t.o.v. de kostenstijgingen hebben ertoe geleid dat we met een licht negatief resultaat het jaar hebben afgesloten. Dit zag er begin 2023 wel heel anders uit. Er pakten zich toen donkere wolken boven ons uit waardoor we diverse maatregelen hebben genomen en veel van onze medewerkers hebben gevraagd. Alle inspanningen hebben ertoe geleid dat we weer met vertrouwen de blik op de toekomst kunnen werpen. Een toekomst waarin veel van ons wordt gevraagd.

De zorg verandert namelijk in rap tempo. Dat geldt zeker ook voor de ouderenzorg. De wijze waarop de (ouderen)zorg nu is georganiseerd is niet meer houdbaar. Het moet anders, radicaal anders, zeg ik. Ik pleit voor anders denken, anders doen en zeker ook anders organiseren. Voor PBG betekent dit dat zij op alle facetten de organisatie hiervoor zal moeten toerusten. Zowel op het gebied van de dienstverlening, de interne organisatie (waaronder o.a. financiën, facilitaire zaken en huisvesting) als de medewerker. Dit gaat veel vragen van onze medewerkers, maar zeker ook het nodige van de cliënt en zijn of haar netwerk zelf. De nadruk komt meer te liggen op het voorbereiden op een eventuele zorgvraag en het versterken van mensen in hun omgeving om zo een zorgvraag uit te stellen door een (tijdelijke) inzet van zorg of te voorkomen. Het zal in de toekomst meer gaan om kwaliteit van bestaan en veel minder om daadwerkelijke zorgverlening?

Anders denken, anders doen en anders organiseren: dat is de opgave waar PBG voor staat. De organisatie zal moeten meebewegen in de dynamische omgeving waarin zij opereert. Gezien het gegeven dat PBG al 630 jaar bestaat en al vele veranderingen heeft doorgemaakt, ben ik ervan overtuigd dat de organisatie ook deze storm zal weerstaan en weer een krachtige organisatie wordt! Opat dat we samen blijven schatgraven en zoeken naar mogelijkheden om ook in de toekomst een belangrijke functie te vervullen in het Amersfoortse.

Amersfoort,
Mei 2024

Liesbeth Hoogendijk Bestuurder
St. Pieters en Bloklands Gasthuis

2 | Profiel van de organisatie

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2024**

2 | Profiel van de organisatie

2.1. Algemene uitgangspunten

Het bestuursverslag 2023 van het St. Pieters en Bloklands Gasthuis (PBG) wordt gepubliceerd inclusief de jaarrekening. Via het bestuursverslag wordt tevens voldaan aan de verantwoordingsverplichtingen in het kader van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg en de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. De jaarrekening is opgesteld volgens de Wet toetreding zorgaanbieders. Naast het bestuursverslag maakt PBG ook een kwaliteitsverslag over 2023. In dit algemenere bestuursverslag, wordt daarom beperkt ingegaan op de thema's kwaliteit en veiligheid, zorg, wonen en welzijn.

2.2. Algemene identificatiegegevens

St. Pieters en Bloklands Gasthuis	
Adres	Wervershoofstraat 157
Postcode	3826 EM
Plaats	Amersfoort
Telefoonnummer	033 434 5600
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41190614
E-mailadres	info@pietersenbloklands.nl
Internetpagina	www.pietersenbloklands.nl

2.3. Het St. Pieters en Bloklands Gasthuis - kerngegevens

Het St. Pieters en Bloklands Gasthuis heeft de wortels van haar bestaan in de 14e eeuw. Vanaf die tijd biedt zij een beschut onderdak, zorg en welzijn aan haar bewoners. Deze eeuwenoude achtergrond brengt bijzondere waarden met zich mee. PBG is een volwaardige zorgorganisatie met twee locaties in Amersfoort: locatie Wervershof en locatie Davidshof. Zij biedt een thuis aan mensen die niet meer zelfstandig kunnen wonen, met indicaties ZZP 4, 5, 6, 7, intramuraal en extramuraal (zorg thuis) op basis van VPT zorg en MPT zorg (via de Wlz), wijkverpleging (via ZvW) en huishoudelijke hulp (via de Wmo). De kleinschaligheid van PBG en de zelfstandigheid van de organisatie zorgen voor een positieve en hechte sfeer en biedt de randvoorwaarden voor flexibiliteit en korte lijnen. PBG verhuurt appartementen aan zorgvragers en biedt hun extramurale zorg, welzijn en dienstverlening. PBG biedt diensten aan bewoners in Amersfoort, woonachtig rondom de woonzorglocaties.

Locatie Wervershof

Wervershof staat als woonzorglocatie midden in de moderne Amersfoortse wijk Vathorst. Alle appartementen zijn geschikt voor zowel één- als tweepersoonshuishouden. Locatie Wervershof biedt daarnaast een kleinschalige en veilige woonplek voor ouderen met dementie. Locatie Wervershof heeft een duidelijke wijkfunctie. Door het onderhouden van goede contacten in de wijk en omgeving kunnen wij onze bewoners en ook niet-bewoners een grote verscheidenheid aan faciliteiten bieden. Zo kunnen bewoners ruimte met of zonder catering huren in De Gasteling.

Locatie Davidshof

Het monumentale pand Davidshof in het centrum van Amersfoort is omgebouwd tot een verpleeghuis en voldoet aan de eisen van deze tijd. Ook locatie Davidshof biedt een kleinschalige en veilige woonplek voor ouderen met dementie. Daarnaast bieden wij woonruimte en zorg aan mensen die vanwege somatische aandoeningen een indicatie langdurige verpleging en verzorging hebben: zorg thuis.

PBG richt zich op ouderen die op grond van een indicatie (ZZP 4 t/m 7) in aanmerking komen voor zorg- en dienstverlening volgens de Wet langdurige zorg (Wlz). De bewoners met in het verleden afgegeven indicaties voor ZZP 2 en 3 blijven rechtmatig bij PBG wonen met behoud van (intramurale) zorg. Nieuwe bewoners worden uitsluitend opgenomen met indicaties 4 t/m 7, conform afspraken met het zorgkantoor van Zilveren Kruis Achmea. Zorgappartementen worden via verhuur aangeboden. De kern van intramurale zorg- en dienstverlening bestaat uit wonen, welzijn en zorg. Het aanbod betreft complex gebonden wonen, waaraan 24-uurs beschikbaarheid en aanwezigheid van zorg- en dienstverlening is gekoppeld. De dienstverlening bestaat uit zorg voor cliënten met somatische- en psychogeriatrische problematiek. Het Gasthuis biedt tevens VPT zorg en MPT zorg (via de Wet Langdurige Zorg), wijkverpleging (via Zorgverzekeringswet) en huishoudelijke hulp (via de Wmo).

2.3.1. Doelstelling kernactiviteiten en nadere typering

De kern van intramurale zorg- en dienstverlening bestaat uit wonen, welzijn en zorg. Het aanbod betreft locatiegebonden wonen, waaraan 24-uurs beschikbaarheid en aanwezigheid van zorg- en dienstverlening gekoppeld is. De dienstverlening bestaat uit zorg voor cliënten met een somatische- en/of psychogeriatrische problematiek. Het Gasthuis biedt tevens VPT zorg en MPT zorg (via de Wet Langdurige Zorg), wijkverpleging (via Zorgverzekeringswet) en huishoudelijke hulp (via de Wmo). Diensten die geleverd worden zijn onder andere huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging en maaltijdverstrekking.

2.3.2. Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Productiebeschrijving	2023	2022
Aantal cliënten in instelling op basis van een Zorgzwaarte pakket (ZZP)	102	105
Aantal cliënten in instelling op basis van een volledig pakket thuis (VPT)	61	56
Aantal extramurale cliënten (inclusief begeleiding of dagbesteding)	39	44
Aantal dagen zorg met verblijf (ZZP)	36.742	36.690
Aantal dagen zorg o.b.v. volledig pakket thuis (VPT)	20.279	19.997
Aantal uren extramurale zorg (Wlz)	6.877	4.033
Aantal uren extramurale zorg (ZVW)	5.733	10.705
Aantal uren extramurale zorg (huishoudelijke hulp, WMO) 2023: aantal cliënten op jaarbasis (vast tarief)	21.105	21.105

VOOR WAARMERKING
21 DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2024

Personeel	2023	2022
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	353	354
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar	189,78	206,99
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar - zorg	131,38	153,25
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar - zorg t.o.v. totaal fte (%)	69,2%	74,0%

Som der bedrijfsopbrengsten	2023	2022
Totaal opbrengsten in verslagjaar	17.695.955	17.609.884
Waarvan opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16.253.076	16.260.939
Waarvan subsidies (exclusief WMO)	157.610	222.070
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	1.249.270	1.126.875

Opbrengsten zorgprestaties	2023	2022
Totaal opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16.253.076	16.260.939
Waarvan opbrengsten Wlz	15.859.459	14.688.152
Waarvan opbrengsten ZVW	327.283	393.582
Waarvan opbrengsten WMO	64.038	81.799
Waarvan particuliere opbrengsten	2.296	2.945
Waarvan compensatie Coronakosten	-	1.094.461

2.4. Structuur van de organisatie

PBG is een stichting met een traditionele lijn-staf structuur bestaande uit drie hiërarchische lagen. Er is een éénhoofdig Raad van Bestuur (RvB) met daaronder het management en teamleiders. In 2023 bestond het management uit de manager Zorg, manager Bedrijfsvoering, manager Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie, hoofd P&O en de financieel controller. Onder de verantwoordelijkheid van de manager Zorg vallen 4 teamleiders zorg en onder de manager Bedrijfsvoering valt de teamleider Facilitair.

PBG werkt conform de Zorgbrede Governancecode en hanteert een Raad-van-Toezicht-model met een duidelijke scheiding van taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en toezicht, waarbij het bestuur in handen is van één persoon die dagelijks betrokken is bij de organisatie en het toezicht vindt plaatst op afstand. De toezicht-houders zijn onafhankelijk van het bestuur. In overleg tussen de RvB en de voorzitter van de RvT wordt de agenda bepaald van de RvT-vergaderingen conform het vastgestelde vergaderschema. Daarnaast overlegt de RvB met de RvT bij vragen en/of bijzondere situaties tussen vergaderingen, zoals bij significante afwijkingen van de in documenten vastgelegde afspraken.

Het St. Pieters en Bloklands Gasthuis kent een drietal medezeggenschapsorganen te weten:

- Ondernemingsraad (OR);
- Cliëntenraad (CR);
- Bewonerscommissie.



Alle medezeggenschapsorganen werken met reglementen, gebaseerd op WOR of WMCZ. Het bestuur overlegt met de organen op basis van een vastgestelde jaaragenda met overlegmomenten. In het verslagjaar heeft de RvB zes overlegvergaderingen met de CR gehad. De CR heeft twee overlegmomenten gehad met de RvT waarbij een afvaardiging van de RvT een overlegvergadering heeft bijgewoond. De RvB heeft in 2023 twee keer overleg gehad met de Bewonerscommissie. Met de Ondernemingsraad heeft de RvB negen overlegvergaderingen gevoerd.

PBG telt drie aan de stichting gelinieerde stichtingen met elk een eigen exploitatie en bestuur. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van PBG hebben in 2023 twee keer vergaderd met het bestuur en directie van de zusterstichtingen. De Raad van Bestuur heeft in 2023 vier keer vergaderd met het bestuur van de Stichting Vrienden van St. Pieters en Bloklands Gasthuis.

Stichting St. Pieters en Bloklands Beleggingen

In de Stichting PBG Beleggingen zijn landerijen ondergebracht en monumentale panden die worden geëxploiteerd. Het doel van de Stichting is het beheren van het vermogen binnen de Stichting met het oogmerk 1) dit vermogen waardevast te houden door het mee te laten groeien met de jaarlijkse prijsstijging, 2) de activiteiten van de Stichting St. Pieters en Bloklands Gasthuis of diens rechtsopvolger onder algemene titel op het gebied van wonen en zorg van ouderen financieel te ondersteunen en 3) Stichting St. Pieters en Bloklands Gasthuis-Cultureel Erfgoed of diens rechtsopvolger onder algemene titel bij het in stand houden van haar Cultureel erfgoed financieel te ondersteunen.

Stichting St. Pieters en Bloklands Cultureel Erfgoed

De stichting St. Pieters en Bloklands Gasthuis Cultureel Erfgoed heeft als doelstelling 1) het in stand houden van het Cultureel Erfgoed dat bij de Stichting in eigendom is en 2) het zorgdragen voor een goede maatschappelijke aanwending van het Cultureel Erfgoed, en al hetgeen daartoe bevorderlijk is, alles in de ruimste zin. PBG huurt van Cultureel Erfgoed de locatie Davidshof

Stichting Vrienden van St Pieters en Bloklands Gasthuis.

Giften en legaten worden door de stichting beheerd en worden ingezet voor extra activiteiten welke de kwaliteit van leven van de bewoners ten goede komt.

Brancheverenigingen Actiz en ZorgthuisNL

PBG was in 2023 lid van branchevereniging Actiz. Er is besloten om in 2024 lid te worden van ZorgthuisNL. Door aangesloten te zijn bij ZorgthuisNL verzekert PBG zich van actuele informatie, heeft het toegang tot een kennisbank met o.a. modeldocumenten, is zij aangesloten bij een erkende Geschilleninstantie en kan zij gebruik maken van een ruim aanbod van bijeenkomsten en trainingen. Als lid heeft PBG inspraak en invloed op landelijke overlegtafels, waaronder afsluiting van de CAO en bepaalt zij mede de koers van ZorgthuisNL. Er kan worden deelgenomen in commissies, werkgroepen en klankbordgroepen. Minimaal tweemaal per jaar is er een Algemene Ledenvergadering waar de beleids- en lobbylijn van de vereniging wordt bepaald.

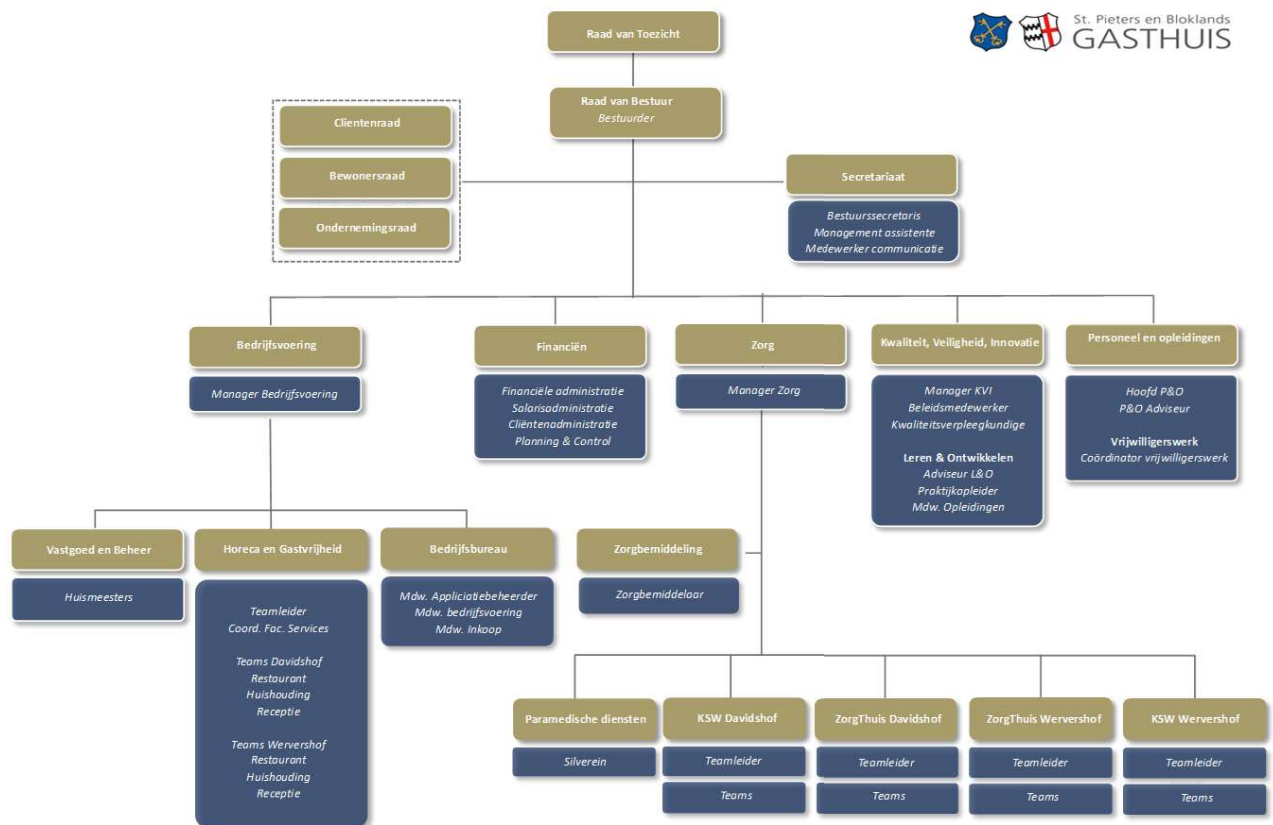
2.4.1. Samenwerkingsrelaties

In 2023 had PBG, evenals de jaren daarvoor, een samenwerkingsovereenkomst met Silverein op het gebied van inzet van behandelaars in de langdurige zorg. Samen met de zorgteams is er zo zorggedragen voor kwalitatief goede en veilige zorg. PBG werkte in het verslagjaar samen met de gemeente Amersfoort, onder andere met betrekking tot ontwikkelingen op het gebied van wonen, zorg en welzijn, Wmo en de zorgbehoefte in het werkgebied. Binnen de regio heeft PBG een actieve vertegenwoordiging binnen het samenwerkingsconvenant Palliatieve zorg en Samen sterker regio Eemland. Naast regionale samenwerkingsverbanden had PBG in 2023 ook samenwerkingsrelaties (waaronder de IVVU) met in de regio werkzame zorgaanbieders, zoals De Koperhorst, Beweging 3.0, De Haven, Hart van Vathorst (Accolade zorg) en Silverein. PBG heeft in het verslagjaar regelmatig contact gehad met o.a. de woningcorporatie Portaal, apothekers, huisartsen, het zorgkantoor, meerdere zorgverzekeraars en regionale opleidingscentra (ROC).



2.4.2. Het organigram van PBG

PBG is hiërarchisch opgebouwd en kan schematisch worden weergegeven vanuit onderstaand organigram met aansturing vanuit raad van toezicht, bestuurder en verschillende lijn- en ondersteuningsmanagers.



Figuur: organigram per 31/12/2023

2.4.3. Fondsen en subsidies in 2023

IZA-fonds wijkverpleging

In 2023 heeft PBG gebruik gemaakt van diverse fondsen en subsidies, waaronder het IZA-fonds wijkverpleging. Met de financiële bijdrage van dit fonds wilde PBG komen tot meer passende zorg- en dienstverlening door de invoering van digitale en technologische innovaties in de wijk een impuls te geven. In het najaar van 2023 is er in nauwe samenspraak met cliënten, familieleden, naasten en collega's een visie op zorginnovatie en -technologie in de wijk ontwikkeld. Deze visie is vervolgens vertaald in een praatplaat welke de basis vormt voor een vooruitstrevend meerjarenplan 'Zorginnovatie en -technologie in de wijk'. In lijn met dit meerjarenplan is er in het verslagjaar al ingezet op het bieden van passende zorg, waarbij in de loop van 2024 de inzet van bewezen effectieve digitale en technologische innovaties moeten worden verhoogd.

Om de projectresultaten te bereiken is een projectgroep samengesteld bestaande uit een externe projectleider (met deskundigheid op het gebied van zorginnovatie), de manager Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie, een wijkverpleegkundige, een beleidsmedewerker en een ambassadeur zorgtechnologie. De Cliëntenraad heeft een klankbordrol vervuld.

PBG heeft in 2023 bij de selectie en aanschaf van bewezen effectieve digitale en technologische innovaties gebruik gemaakt van het overzicht van best practices van het Innovatienetwerk Ouderenzorg Utrecht (INOOU) en het IZA-overzicht. De keuze is uiteindelijk gevallen op 1) het spraakgestuurd rapporteren, 2) Medido medicijndispenser en 3) Dwaaldetectie. In 2024 wordt er gestart met de implementatie van deze technologische innovaties.

Met het project draagt PBG bij aan de realisatie van de doelstellingen uit het Integraal Zorgakkoord akkoord. Passende zorg vraagt immers om (digitale en technologische) innovaties die bijdragen aan de maatschappelijke missie om de zorg mensgericht, houdbaar en duurzaam te maken. Het project gaat hieraan bijgedragen door, met de ontwikkeling van een gedragen visie op zorgtechnologie, een stip op de horizon te zetten en vervolgens een impuls te geven aan de inzet van bewezen effectieve, arbeidsbesparende, digitale en technologische innovaties. In het verslagjaar is er een start gemaakt in het toewerken naar meer passende zorg, die de beperkte capaciteit aan zorgcollega's kan ondersteunen of vervangen. De looptijd van het project is 16 maanden. De einddatum is 31 december 2024.

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2024**

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur

PBG heeft ook in 2023 de Zorgbrede Governancecode nageleefd. De code stimuleert tot aanhoudende reflectie op en gesprek over het functioneren van bestuurders en toezichthouders. De code is geen afvinklijst maar een gemeenschappelijk referentiekader en een hulpmiddel om op terug te vallen in lastige situaties. PBG en zo ook de RvT stellen zich lerend op, onder andere zichtbaar in de deelname aan Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) bijeenkomsten.

Bij PBG is het waardengericht werken - en dus ook het waardengericht toezicht - uitgangspunt. De basis van goede zorg komt voort uit de dialoog en het aangaan van verbindingen tussen bewoners, familie, medewerker en vrijwilliger. Waardengericht werken vertaalt zich naar de kernwaarden van PBG. Ook het toezicht vindt plaats binnen de context van waardengericht werken zoals dat binnen het PBG vastgesteld is. De statuten zijn volledig in overeenstemming met de Governancecode Zorg en tevens voldoen zij aan de eisen van de Wet toetreding zorgaanbieders (WTZA).

Het reglement RvT sluit aan bij de Governancecode. PBG voldoet met de statuten aan de Governance regeling die de branchevereniging Actiz verplicht stelt. Alle leden van de RvT zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Naast het reglement voor de RvT is het reglement voor de RvB actueel. Verder is een profielschets voor leden van de RvT en een evaluatieprotocol ten behoeve van de RvT beschikbaar. De RvT evalueert conform de normen voor goed bestuur haar eigen functioneren als toezichthoudend orgaan.

Wet Normering Topinkomens (WNT).

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg- en Jeugdhulp aan PBG een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van €182.000. Dit maximum is in 2023 niet overschreden door de RvB. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt €27.300 en voor de overige leden van de RvT €18.200. Deze maxima zijn in het verslagjaar eveneens niet overschreden.

3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

PBG heeft een éénhoofdig Raad van Bestuur. Mw. Liesbeth Hoogendijk heeft sinds 14 november 2022 de dagelijkse leiding van de organisatie in handen. De bestuurder heeft in het verslagjaar een nevenfunctie vervuld. Dit betrof het lidmaatschap van de Raad van Advies van het Zorginstituut Nederland. Hiervoor heeft de bestuurder een onkostenvergoeding ontvangen. De bezoldiging van de bestuurder in 2023 was conform de WNT III met een bezoldigingsmaximum van € 182.000.

De bestuurder heeft in 2023 van 12 tot 15 september een beleidsreis gemaakt naar Stockholm in Zweden. Aan deze beleidsreis namen in totaal 57 bestuurders deel. Het betrof bestuurders van zorg- en welzijnsaanbieders, landelijke koepels (belangenorganisaties en uitvoeringsorganisaties), zorgverzekeraars, wethouders Zorg en Welzijn en het Ministerie van VWS.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

PBG heeft een Raad van Toezicht die toezicht houdt op het gevoerde beleid zoals verwoord in het strategisch meerjarenbeleid, de vertaling in jaarplannen en de financiële kaders in begroting en jaarrekening. De RvT heeft de formele rol van werkgever t.o.v. de bestuurder en is tevens klankbord en sparringpartner voor de bestuurder. De RvT van PBG bestond in 2023 uit vijf leden. Dit conform de statuten van de organisatie.

De Raad van Toezicht in 2023 (per 31-12-2023)	
Dhr. H. van der Pouw	Voorzitter, lid financiële commissie en voorzitter remuneratiecommissie
Mevr. G. Bosch	Secretaris en lid remuneratiecommissie
Mevr. I. Duckers	Vice-voorzitter en voorzitter commissie Kwaliteit
Dhr. H. Hoepel	Voorzitter financiële commissie
Dhr. M. Verweij	Lid commissie Kwaliteit

De RvT kent een commissie Kwaliteit en Veiligheid, een financiële commissie en een remuneratiecommissie. De RvT heeft in het kader van de Governance minimaal één keer per jaar een ontmoeting met (een afvaardiging van) de Cliëntenraad en één keer per jaar met (een afvaardiging van) de Ondernemingsraad samen met de bestuurder. Leden van de RvT zijn op een aantal momenten in het jaar betrokken geweest bij de organisatie en ontmoeten daar medewerkers en vrijwilligers, waaronder de nieuwjaarsbijeenkomst in januari en de kerstviering in december. De RvT heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd. De financiële commissie is in 2023 drie keer bij elkaar gekomen waarvan twee keer met de accountant. De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft een keer vergaderd. De remuneratiecommissie heeft in het najaar het beoordelingsgesprek met de bestuurder gevoerd. Mw. G. Bosch is per 31 januari benoemd als nieuw lid van de Raad van Toezicht. Verder zijn de Visie op Toezicht, het RvT reglement en de jaarrekening 2022 vastgesteld. Er is decharge verleent aan dhr. van Logten en heeft de RvT de begroting 2024 en het strategisch kompas 2024-2030 en het jaarplan 2024 goedgekeurd.

Naast de reguliere overleggen zijn er diverse extra besprekingen gevoerd tussen de RvT en de bestuurder over de financiële situatie. Hiermee heeft de RvT nadrukkelijk invulling gegeven aan zijn rol als toezichthouder en sparringpartner van de bestuurder¹.

3.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg volgt PBG de zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. De zeven principes zijn:

- 1) Goede Zorg
- 2) Waarden en Normen
- 3) Invloed belanghebbenden
- 4) Inrichting Governance
- 5) Goed Bestuur
- 6) Verantwoord toezicht
- 7) Continue ontwikkeling

¹ Zie ook: jaarverslag 2023 RvT

3.4.1. Goede zorg

Onze missie: waar staan wij voor.

Het St. Pieters en Bloklands Gasthuis biedt wonen, zorg en welzijn aan cliënten waarbij 'individuele zorg met de warmte van 'het Gasthuis' uitgangspunt is. PBG staat voor goede, warme, persoonsgerichte zorg. Gastvrijheid gaat over het persoonlijk thuis voelen en over het participeren in en het deel uitmaken van de 'community' in PBG. PBG staat voor kwaliteit en wil in samenwerking met de cliënt en familie veilige zorg en comfort bieden in de laatste fase van het leven. Dit doet zij in een eigentijdse en duurzame opzet in samenwerking met partners in de regio Amersfoort.

Onze visie: waar gaan we voor

Het St. Pieters en Bloklands Gasthuis realiseert haar doelstellingen door aandacht en respectvolle bejegening voor de medemens als individu, in verschillende levensfasen en vanuit verschillende generaties. Goede zorg is relationele zorg met aandacht afgestemd op de individuele cliënt en op de mogelijkheden en middelen van de medewerker. De basis voor goede zorg komt voort uit de dialoog en het aangaan van verbindingen tussen cliënt, familie, medewerker en vrijwilliger. Wij 'gaan voor' het gezamenlijk creëren van een verbindende en waarden gedreven werkomgeving waarin professionaliteit en zakelijkheid samengaat met passie, ontplooiing en zingeving.

3.4.2. Waarden en normen

De kernwaarden van het St. Pieters en Bloklands Gasthuis zijn: Goede zorg, Verbinding, Warmte van PBG en Leren. PBG biedt waarden gedreven, goede zorg. De visie op zorg, wonen en welzijn is concreet, tastbaar, meetbaar, organisatie breed en interdisciplinair geïmplementeerd. PBG biedt een samenhangend netwerk van relaties met stakeholders (cliënt, huurders, mantelzorg/familie, medewerkers, vrijwilligers, vrienden, zorgkantoor, zorgverzekeraar, gemeente). PBG biedt zorg met aandacht en de warmte van PBG; afgestemd op de individuele cliënt en op de mogelijkheden/middelen van de medewerker op basis van goed werkgeverschap. Opleiden is verankerd in het DNA van PBG.

3.4.3. Invloed belanghebbenden

De cliëntenraad

De Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) verplicht tot het instellen van een cliëntenraad. Binnen het St. Pieters en Bloklands Gasthuis vertegenwoordigt de cliëntenraad bewoners van beide locaties. De cliëntenraad streeft naar een evenredige vertegenwoordiging vanuit de locaties. Conform de Wmcz hebben bestuurder en cliëntenraad in 2021 gezamenlijk een medezeggenschapsregeling vastgesteld. In deze regeling is de medezeggenschap van bewoners geregeld en zijn de afspraken tussen het bestuur en de cliëntenraad vastgelegd. De cliëntenraad vertegenwoordigt de bewoners van de betreffende locaties en behartigt hun gemeenschappelijke belangen. De cliëntenraad voert zes keer per jaar overleg met de bestuurder en praat mee over het beleid van de organisatie. Daarnaast heeft de cliëntenraad het recht om het bestuur (gevraagd en ongevraagd) te adviseren en instemmingsrecht bij bestuursbesluiten die directe gevolgen hebben voor cliënten, zoals over de kwaliteit van de zorg.

Om zijn werk goed te kunnen doen heeft de bestuurder in 2023 aan de cliëntenraad faciliteiten en een budget ter beschikking gesteld. Hiervan zijn deskundigheidsbevordering, vrijwilligersvergoedingen en andere onkosten betaald. De cliëntenraad heeft de beschikking over een ambtelijk secretaris. De cliëntenraad van PBG is lid van de Landelijke Organisatie voor Cliëntenraden (LOC Waardevolle Zorg). Het LOC signaleert ontwikkelingen, beïnvloedt (landelijk) beleid, geeft trainingen en advies, organiseert (regio)bijeenkomsten en ontwikkelt informatiemateriaal.

De CR heeft in de zomer de bestuurder een brief gestuurd waarin zij haar zorg uit over de personele situatie. Hierover is overleg geweest en is het signaal van de CR meegenomen in het PvA 'Sterk PBG'.

De cliëntenraad is op een tal van onderwerpen signalerend en adviserend geweest. De volgende onderwerpen zijn onder meer besproken in de overlegvergaderingen:

- Strategisch kompas 2024-2030 en Jaarplan 2024;
- Begroting 2024 en jaarrekening 2022;
- Instemming kwaliteitsverslag 2022;
- Instemming wijziging voedingsbeleid;
- Wet Zorg & Dwang.

De cliëntenraad in 2023 (per 31-12-2023)	
Dhr. C. Steijger	Voorzitter
Dhr. T. Tieland	Vice-voorzitter
Mw. J. Ludding	Lid
Mw. S. Jipping	Lid
Dhr. R. Smit	Lid
Mw. R. El Kasri	Lid

De Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) heeft ook in 2023 de belangen behartigd van medewerkers in de organisatie. In het verslagjaar heeft de OR gebruik gemaakt van haar bevoegdheden wat betreft zijn adviesrecht en instemmingsrecht). De OR heeft in het verslagjaar zeven keer vergaderd met de bestuurder.

Onderwerpen die in het verslagjaar o.a. besproken zijn met de bestuurder:

- Roosterwijziging KSW;
- Protocol bij nieuwe vacatures;
- Instemmingsaanvraag bereikbaarheidsdiensten;
- Rookbeleid;
- Werken aan een sterk en gezond PBG;
- Jaarrekening 2022;
- Strategisch Kompas 2024-2030 en Jaarplan 2024;
- Begroting 2024;
- Terugkoppeling werkgroepen;
- Evaluatie etagebreed roosteren;
- Verloop personeel en verzuimcijfers
- Instemmingsverzoek etagebreed roosteren;
- Adviesaanvraag praktijkbegeleider (coaching on the job);
- Adviesaanvraag scholing gastvrouw/gastheer;
- Dossier Huisvesting;
- Nieuwe vacatures.

De OR heeft twee contactmomenten gehad met de RvT.

De Ondernemingsraad in 2023 (per 31-12-2023)	
Mw. B. de Witt	Voorzitter
Mw. E. Wielinga	Secretaris
Mw. A. Kunnen	Lid
Mw. C. Brouwer	Lid
Mw. V. Kuis	Lid
Mw. L. van Putten	Lid
Dhr. A. Massop	Lid

Vrijwilligers

PBG vindt vrijwilligers van groot belang. Vrijwilligers zijn niet meer weg te denken uit de zorg en geven kleur aan het welbevinden van onze bewoners. Vrijwilligers geven bewoners persoonlijke aandacht, bieden tijd en gezelligheid. Zij kunnen bewoners en verschillende disciplines ondersteunen. Ze vormen mede de oren en ogen van de organisatie. De vrijwilligers zijn ook belangrijk omdat zij de buitenwereld binnen brengen en de binnenwereld naar buiten brengen door buitenactiviteiten te begeleiden. Vrijwilligers worden door PBG als ambassadeurs gezien. De coördinator vrijwilligerswerk houdt met regelmaat contact met de vrijwilligers d.m.v. ontmoeting, telefoon en e-mail.

Familiebijeenkomsten

In oktober en november zijn twee familiebijeenkomsten georganiseerd. De belangstelling was groot. Uit deze bijeenkomsten zijn een aantal lessen getrokken en besproken met de cliëntenraad. Zo bleek er een grote behoefte om op afdelingsniveau (met name kleinschalig wonen) ontmoetingsmomenten te hebben. Dit wordt opgepakt door de teamleiders. Bij Zorg Thuis hebben de teamleiders meer ingezet op afstemming over en samenwerking met familieleden. Er bleek ook behoefte aan meer communicatie, zowel op afdelingsniveau als op organisatieniveau. Daarom is besloten om op organisatieniveau met nieuwsbrieven te gaan werken om familie beter te informeren en we gaan op thema-basis werken met oproepen om mee te denken.

3.4.4. Goed bestuur

De bestuurder en de RvT zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de Governance van de organisatie. Op basis van de Governancecode Zorg (en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) zijn de statuten opgesteld. Ontleend aan de statuten en in overeenstemming met de Governancecode Zorg is een Reglement Raad van Toezicht en een Bestuursreglement vastgesteld. In deze reglementen is beschreven hoe de rollen en de daaraan verbonden verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en die van de bestuurder binnen het St. Pieters en Bloklands Gasthuis zijn vormgegeven. Beide reglementen zijn in het verslagjaar geëvalueerd. De samenwerking tussen de RvT en de bestuurder vindt plaats middels periodiek overleg en in de uitoefening van de rol van de RvT als werkgever van de bestuurder. In geval van conflictsituaties tussen bestuurder en raad van toezicht geven de reglementen en zo nodig de statuten de mogelijkheid om naar bevind van zaken te handelen.

4 | Algemeen beleid

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2024**

4 | Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

Het bestuur en het managementteam hebben in 2023, aanvankelijk onder begeleiding van een externe partij gewerkt aan teamvorming en het ontwikkelen van het PvA 'Sterk PBG'. Aansluitend is gestart met strategische koers van de organisatie. In het Strategisch Kompas 2024-2030² is meegenomen welke ontwikkelingen er zijn binnen het zorglandschap, waar de zich de kansen en bedreiging voordoen en waar de toegevoegde waarde van PBG ligt. Ook zijn de groei-ambitie meegenomen. De strategische keuzes zijn gebaseerd op de kernwaarden van PBG. De organisatie staat voor goede zorg vanuit de warmte van PBG in verbinding met elkaar en met een lerende werkwijze. In 2022 zijn een viertal strategische uitdagingen geformuleerd. Deze uitdagingen zijn nog steeds opportuun zijn ondergebracht in een drietal bouwstenen te weten 1) de leefwereld (van de client), 2) de medewerker (van de toekomst) en 3) de (gezonde) organisatie. Vanuit deze drie bouwstenen wordt er de komende jaren invulling gegeven aan de strategische koers. De strategische keuzes van PBG zijn zowel inhoudelijk als financieel gedreven. In de toekomst komt de nadruk meer op welbevinden van de cliënt te liggen. De doelgroep(en) van PBG verandert/veranderen en daarmee is het van belang om andere vormen van dienstverlening te overwegen. Voor andere vormen van dienstverlening zal samenwerking met andere partijen noodzakelijk zijn. Om in de toekomst het verschil te kunnen maken moet PBG goed en gekwalificeerd personeel aantrekken én behouden. De organisatie wil bekend staan als een aantrekkelijk werkgever die goed zorgt voor haar medewerkers.

4.2. Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

Doordat de financiële resultaten in het 1^e kwartaal van het verslagjaar tegenvielen, is besloten om het Plan van Aanpak 'Sterk PBG' te ontwikkelen. Hierin zijn drie speerpunten opgenomen waaraan gewerkt is. Deze speerpunten waren: het op orde brengen van de roosters, het verbeteren van personeelsprocessen en de basis op orde krijgen, het terugdringen van verzuim en de inzet pnil-ers³. De acties zijn uitgezet in een A3 actieplan en de voortgang is frequent door bestuur en management besproken. Om de inzet van pnil-ers terug te dringen is er besloten dat er vooraf goedkeuring van de manager Zorg moet zijn. Er is gekozen om te komen tot langere diensten bij Zorg Thuis en meer uitwisseling en opvang binnen en tussen teams. Daar waar het haalbaar was is de zorg afgeschaald. Wat betreft het terugdringen van verzuim is er een (externe) verzuimcoördinator ingezet die teamleiders o.a. heeft ondersteund op het voeren van verzuimgesprekken en aanpak frequent verzuim.

Vanuit het PvA Sterk PBG zijn drie werkgroepen geformeerd waarin medewerkers is gevraagd mee te denken over mogelijke oplossingen om het verzuim en de inzet van pnil-ers terug te dringen en hoe om te gaan met plus- en minuren. De bevindingen van de werkgroepen zijn meegenomen in het PvA.

Om de inzet van pnil-ers terug te dringen is er nadrukkelijk gewerkt aan het optimaliseren van het roosterbeleid. Dit loopt door in 2024. PBG heeft in het verslagjaar diverse gesprekken gevoerd met de in oprichting zijnde corporatie Fair Utrecht. Deze bemiddelt ZZP'ers zonder tussenkomst van bemiddelingsbureaus. De deelnemende organisaties zijn samen eigenaar van de corporatie en de kosten liggen laag. Op termijn is het doel om minimaal gebruik te maken van andere bemiddelingsbureaus. Fair Utrecht is er niet alleen voor de VVT, maar ook voor Ziekenhuizen, GGZ en VG. In Brabant is het concept in werking⁴. In 2023 is ervoor gekozen om met een tweetal bemiddelingsbureaus te werken. Met deze bemiddelingsbureaus zijn afspraken gemaakt over de inzet van een vaste groep ZZP-ers.

² Zie bijlage 1 - Praatplaat Strategisch Kompas van PBG 2024-2030.

³ Personeel niet in loondienst.

⁴ PBG heeft begin 2024 een overeenkomst met FAIR Utrecht afgesloten.

4.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Nieuwe visie op VPT

In het verslagjaar is er een visie ontwikkeld op VPT geclusterd en in de wijk. De huidige VPT dienstverlening is geoptimaliseerd en nieuwe inzichten zijn hierin meegenomen. Dit heeft geleid tot duidelijke informatie voor huidige en nieuwe cliënten en naasten. Er zijn duidelijke kaders gesteld voor medewerkers welke zorg passend is bij de indicatie (ZVW, PGB, MPT en VPT) en medewerkers en vrijwilligers zijn voorbereid voor de transitieopgave o.a. door inspiratiesessie en of scholing in passende zorg en reablement. Daarnaast zijn ook cliënten en naasten meegenomen in de (landelijke) veranderingen en de relevantie voor PBG. Er is ingezet op het verhogen kennis m.b.t. de zorgvorm VPT bij medewerkers, vrijwilligers, cliënten en naasten.

Huisvesting

In 2023 heeft er een toekomstverkenning plaatsgevonden op het gebied van huisvesting. Hierbij is gekeken naar de huidige locaties maar ook nieuw te ontwikkelen locaties waaronder Het Eemklooster. In 2023 heeft PBG oriënterende gesprekken gevoerd wat betreft leveren van zorg- en dienstverlening in de nabijgelegen Parkflat De Lichtenberg. Ook zijn mogelijkheden voor een nieuw te ontwikkelen locatie verkend. De RvT is nadrukkelijk meegenomen als ook het bestuur en directie van de zusterstichtingen.

Project vrijheid en veiligheid

In 2023 is binnen PBG het project Vrijheid en Veiligheid gestart. PBG wil de bewegingsvrijheid en het welzijn van de bewoners vergroten. Het doel van het project is om bewoners (door de deuren in het verpleeghuis verder open te stellen) meer vrijheid en autonomie te bieden binnen een veilige omgeving met de mogelijkheid tot inzet van passende technologie. Vanuit de Wet Zorg en Dwang (WZD) is de visie op Vrijheid en Veiligheid. Deze visie is, in samenspraak met medewerkers uit alle lagen van de organisatie, het management en de cliëntenraad vastgesteld en ons daaraan gecommitteerd.

Prisma onderzoek

In mei 2023 heeft er een Prisma onderzoek plaatsgevonden vanuit een medicatie incident binnen KSW Davidshof. De uitkomsten van dit onderzoek zijn tweeledig: 1) De werkwijze rondom medicatie toedienen is niet gevolgd door medewerkers 2) Het missen ofwel niet juist invulling geven aan professioneel handelen en de samenwerking binnen het team om verantwoorde en persoonsgerichte zorg te leveren. N.a.v. dit onderzoek zijn er een aantal acties uitgezet te weten: het aanpassen van de procedure, het beschrijven van de processtappen over het uitvoeren van dubbele controle, het inrichten van medicatieruimtes waar medewerkers in alle rust medicatie kunnen uitzetten en de kwaliteitsverpleegkundige nauw betrokken is bij procedures van medicatie.

HKZ-audit

In februari 2023 is PBG onderworpen aan een audit conform de HKZ Norm Verpleeghuizen & Verzorgingshuizen en Thuiszorgorganisaties. Deze externe audit heeft één categorie minor afwijking opgeleverd en een aantal observaties. De minor afwijking had betrekking op het niet volledig helder hebben van de kritische processen en de daarmee gepaard gaande risico's. De afwijking heeft geen invloed op het vermogen van het managementsysteem van PBG om de beoogde resultaten te bereiken. PBG heeft de auditor verbeteracties voorgesteld waarmee zij in 2023 volop aan de slag gegaan is.

Werken aan een betere professionele samenwerking KSW Davidshof

Op de locatie Davidshof, met name voor Kleinschalig Wonen, bleek er behoefte te zijn aan het verbeteren van de professionele samenwerking. Iets wat in bredere zin voor de hele organisatie van belang was m.b.t. de verdere ontwikkeling en professionalisering van PBG. Voor het verandertraject op KSW Davidshof is een externe Arbeids- en organisatiepsycholoog gevraagd ons hierbij te ondersteunen. Er is een Plan van Aanpak opgesteld waarin een drietal fasen zijn opgenomen. In de 1^e fase is er een kennismaking geweest, is er een verkenning gedaan en een analyse gemaakt. Na een sessie met het voltallige MT is in de 2^e fase het PvA verder uitgewerkt. Er was een maandelijkse denktank met manager Zorg, de teamleider en de afdeling P&O, er vond coaching van de teamleider plaats en er zijn teamsessies op etageniveau georganiseerd. Daarnaast zijn er 1 op 1 gesprekken gevoerd met medewerkers. Het traject loopt door in 2024.

Coaching on the Job

Met ingang van 1 januari 2023 is er gestart, in pilotvorm, met het werken van coaches ter ondersteuning van leerlingen en stagiaires. Het doel van de coach on the job is dat deze naast een vast aanspreekpunt zijn ook meeloopt met leerlingen en stagiaires en observeert. De coach zal samen met de werkbegeleiders ook in afstemming aanwezig zijn bij opdrachten en toets momenten. Hiermee zorgt de coach samen met de kwaliteitsverpleegkundige en teamleider voor een uniforme kwaliteitsverhoging. Daarnaast is de coach sparringpartner voor werkbegeleiders maar ook voor vaste medewerkers rondom uit te voeren handelingen en deze te laten toetsen. De inzet van de coach moet uiteindelijk leiden tot meer uniformiteit in leren en ontwikkelen, eenduidige begeleiding van leerlingen en stagiaires zodat zij zich gezien en gehoord voelen en een fijne en leerzame werkervaring opdoen bij PBG.

Facilitair

Binnen facilitair hebben zich in het afgelopen jaar op diverse fronten de nodige ontwikkelingen voorgedaan. Er zijn de nodige stappen gezet in het efficiënter maken van het werk, waarbij er ook gekeken is hoe bezuinigingen konden worden gerealiseerd realiseren. De invoering van TopDesk heeft hieraan een grote bijdrage geleverd. Ook is er gewerkt aan het verbeteren en slimmer inrichten van de ICT. Hiervoor is de samenwerking gezocht met een nieuwe IT-partner. Ook zijn er verbeteringen doorgevoerd in de domotica voorzieningen en is er een start gemaakt om te voldoen aan NIS2. Er is een analyse gemaakt van het dienstenpakketten welke in 2024 opnieuw zal worden ingericht. In 2023 is het contract opgezegd met AAG Finance om zo in 2024 te kunnen starten met het insourcen van de financiële administratie. Er is een kleine aanpassing doorgevoerd in de roosters van medewerkers horeca. Het contractbeheer is geprofessionaliseerd en tenslotte is er gekeken hoe PBG het beste om kan gaan met de bereikbaarheidsdiensten.

Wijziging invulling functiegroep gastvrouwen/gastheren.

Is in 2023 besloten om gastvrouwen/gastheren te scholen waardoor zij breder ingezet kunnen worden en de roosters makkelijker gevuld kunnen worden. PBG ziet dit als noodzakelijk omdat de bezettingsnorm op de groepen met ingang van 2024 zal dalen. De gastvrouwen/gastheren gaan in 2024 de opleiding 'Individuele basiszorg verlenen' volgen waardoor er een situatie wordt gecreëerd waarin zij kunnen meedraaien in het dienstenpatroon. De OR heeft hierop zijn instemming verleend.

Zorgkompas Ouderenzorg

PBG is in 2023 nadrukkelijk betrokken geweest bij de ontwikkeling rondom het Zorgkompas Ouderenzorg welke op 1 december 2023 is aangeboden aan het Zorginstituut.

Nieuwe visie op eten en drinken

In 2023 heeft PBG een nieuwe visie op eten en drinken vastgesteld. Een nieuwe visie bleek nodig om efficiënter te kunnen gaan werken. Voorheen bepaalde namelijk iedere woongroep zelf wat er gegeten werd. Het bedenken en bestellen van de boodschappen kost erg veel tijd. Er is gekozen om centraal een menu samen te stellen voor alle woongroepen waardoor er efficiënter gewerkt kan worden. De cliëntenraad was nauw bij betrokken bij het proces en heeft hierop haar instemming gegeven.

Optimalisatie personeelsplanning

In oktober 2023 is er door Déhora Consultancy Group een analyse uitgevoerd m.b.t. personeelsplanning. Dit heeft geleid tot een helder advies en een plan van aanpak. Uit de analyse werd duidelijk dat betrokkenen hun uiterste best doen om hun deel van de personeelsplanning zo goed mogelijk op te leveren. Echter, met een (deels) formatietekort, een kleine en niet optimaal werkende interne flexpool en ziekten bleek het telkens weer spannend of er voldoende personeel is. Het advies van Déhora was om de planning centraal te gaan organiseren, met geschoolde planprofessionals, duidelijke contractuele servicelevel afspraken te maken met de uitzendbureaus en de inzet van PNIL-medewerkers en een pnil-afbouwplan op te stellen. Ook is geadviseerd om het beleid en regelingen te herijken en een nieuwe roostermethodiek opnieuw vast te stellen. In 2024 is hiermee inmiddels een start gemaakt d.m.v. een werkgroep die zich buigt over het nieuwe roosterbeleid.

Wijziging overlegstructuur MT

In het verslagjaar is besloten om de overlegstructuur m.b.t. het managementteam te wijzigen. Het reguliere Groot MT-overleg waarbij bestuurder, managers en teamleiders betrokken waren is halverwege 2023 afgeschaft. Om de verbinding met de teamleiders te houden is hiervoor een wekelijkse stand-up in de plaats gekomen. Een kort overlegmoment waar de belangrijkste zaken met elkaar gedeeld worden. Daarnaast zijn er periodiek BOT sessies (Benen op Tafel) georganiseerd waar bestuurder, MT en teamleiders specifieke onderwerpen en thema's met elkaar bespreken.

4.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

PBG heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan en werkt daarom continu aan duurzaamheid. PBG is verbonden aan de Green Deal en werkt om te voldoen aan de uitgangspunten van het duurzaamheidscertificaat Brons. Via de provincie Utrecht maakt PBG deel uit van de kennis community. Zo kan de verduurzaming een extra versnelling krijgen en hoeft niet ieder het wiel opnieuw uit te vinden. In 2023 zijn er de nodige maatregelen doorgevoerd. Zo is er in het verslagjaar een nieuw energiecontract getekend waarbij PBG 100% groene energie, afkomstig van windmolens, gaat gebruiken. In 2023 is afvalscheiding van glas, papier, GFT en gevaarlijke stoffen grotendeels ingevoerd. Per januari 2023 wordt PD (Plastic en Drinkpakken en Glas) opgehaald door 'afval goed geregeld'. Kantoorartikelen en schoonmaakmiddelen worden zo veel mogelijk duurzaam ingekocht en de hoeveelheid voedselverspilling is door betere afstemming van de maaltijden het afgelopen jaar fors verminderd.

De focus zal voor het jaar 2024 en de periode daarna o.a. liggen op constante monitoring energieverbruik, afvalscheiding en -reductie, duurzamere inkoop en bewustwording personeel en bewoners. Deze aandachtspunten sluiten goed aan bij de 4 speerpunten van de Green Deal (medicijnresten uit afvalwater komt niet terug, omdat dit al goed geregeld is bij PBG).

4.5. Risicoparagraaf

Al langere tijd is er spanning op de driehoeksverhouding zorgvraag, arbeidskrachte en financiële middelen. De komende jaren zal de zorgvraag steeds verder toenemen. We worden niet alleen ouder, maar ook neemt het aantal ouderen verder toe. De piek van de vergrijzing ligt rond 2040. De arbeidscapaciteit in de zorg zal daarentegen de komende jaren verder afnemen. Bovendien heeft de overheid de lastige opgave om de zorgkosten de komende jaren te beheersen. Dit zijn geen gunstige vooruitzichten voor de sector. Om de zorg echt te veranderen en betaalbaar te maken, is een lange termijn visie van de overheid meer dan noodzakelijk.

De overheid tracht met de programma's WOZO, IZA en GALA de langdurige zorg te versterken, echter moeten organisaties in de sector wel in staat worden gesteld om actie die hieruit voortvloeiend succesvol te kunnen implementeren. Doordat alles zich nu gestapeld aandient, wordt de druk op de ouderenzorginstellingen te groot wat leidt tot een kaalslag in de sector. Faillissementen zijn daarbij niet uitgesloten. Een zorgelijke ontwikkeling. Gezien de politieke verantwoordelijkheid is het ministerie van VWS, samen met regering en parlement aan zet om deze omslag te realiseren. Dit kan zij doen door organisaties goed te informeren, consequent te zijn in haar visie op de zorg en ondersteuning van ouderen, dienovereenkomstig beleid te ontwikkelen en zorginstellingen de tijd te geven om te kunnen veranderen. De zorgsector ziet zich de laatste jaren geconfronteerd met een stapeling van negatieve financiële ontwikkelingen. Er is sprake van een toenemende financiële druk die vooral voorkomt uit een doorlopend hoog ziekteverzuim, krapte op de arbeidsmarkt en een hoge inzet van personeel niet in loondienst. Doordat de cao tussentijds deels is opengebroken om cao-lonen te kunnen laten stijgen. Deze loonsverhogingen worden niet gedekt binnen de tarieven (OVA). Hier bovenop komt nog de algehele stijging in de (energie)kosten en investeringen en de daling van de tarieven in met name de Wlz-zorg. Voor PBG is het zaak om heel goed te sturen op financiën en te anticiperen op de bezuinigingen die komen gaan.

Het beheersbaar krijgen/houden van het ziekteverzuim blijft een opgave. Nog steeds is deze in de sector (te) hoog. Zeker nu er geen ex-post coronacompensatie meer is voor het vervangen van personeel, wordt dit in de exploitatie merkbaar. Bij verzuim dat niet vervangen kan worden door eigen personeel in loondienst, moet uitgeweken worden naar duurder extern personeel. Dit zorgt voor een extra opstuwning van de kosten.

Samenvattend is er sprake van tariefsverlaging enerzijds en kostenstijgingen anderzijds. Deze ontwikkeling zal een behoorlijke impact krijgen op de ontwikkeling van de exploitatieresultaten en de hoogte van het eigen vermogen. Ook in 2024 zal aan PBG een hoge mate van flexibiliteit en vermogen om te veranderen gevraagd worden. De zorgen over deze ontwikkelingen worden breed gedeeld in de sector. De opdracht om meer te doen en anders te werken met steeds krapere budgetten, vraagt om radicale keuzes. De vraag is of de financiële wendbaarheid van veel VVT-organisaties voldoende toereikend is om antwoord te kunnen geven op de maatschappelijke opgave. Voor PBG is deze vraag realistisch gelet op de vermogenspositie van de organisatie. Door strak te sturen op passende bedrijfsvoering en zorginzet kan PBG zich verder ontwikkelen en met vertrouwen naar de toekomst kijken. Dit onderwerp is vast onderdeel van de overleggen tussen bestuur en RvT.

4.6. Toekomstparagraaf

Om de zorg toekomstbestendig te maken, liggen de uitdagingen op het gebied van mensgericht, houdbaarheid en duurzaamheid. Voor PBG geldt dat zij zich in haar beleid moet verhouden tot deze uitgangspunten en er invulling aan moet geven. Daarbij hoort ook de vraag bij hoe niet passende zorg te 'eliminieren' in de wetenschap dat de langdurige zorg tot de kern aandachtsgebieden behoort. De trends en ontwikkelingen zijn vertaald naar uitdagingen op een drietal gebieden: de PBG bouwstenen.

De drie bouwstenen die PBG heeft gedefinieerd zijn:

1. De leefwereld van de cliënt;
2. De medewerker, de professional;
3. De (gezonde) organisatie.

De leefwereld van de cliënt

Er gaat een verschuiving plaatsvinden van zorg naar welzijn naar het gewone leven. De focus verschuift van behandelen, protocollen en een medische blik naar aandacht voor welbevinden, zelf doen, relaties en persoonsgerichte zorg. Er wordt meer focus gelegd op leefplezier en op het creëren van geluksmomenten voor cliënten. Professionals in zorg en welzijn krijgen meer een cruciale rol bij het behouden, verbeteren en bevorderen van de gezondheid van ouderen in buurt, wijk en dorp. Investeren in gezonde leef- en woonomgevingen en een goed voorzieningenniveau, maar ook in signalering, ondersteuning en zorg in de thuissituatie met oog voor de sociale aspecten is hierbij van belang. Om tegemoet te komen aan het grote en groeiende tekort aan zorgprofessionals, wordt inzetten op eigen regie in de toekomst van steeds meer belang. Bij de groei van het aantal ouderen met zorgvragen zit de oplossing niet alleen in méér zorg, maar vooral ook in voldoende geschikte woningen voor ouderen. Het gat tussen 'thuis' en het verpleeghuis kan met nieuwe woonzorgconcepten gedicht worden. Er komen dan ook steeds meer verschillende typen woonvormen voor senioren in Nederland.

Sociale structuren worden opnieuw vormgegeven, zodat mensen die elkaar voorheen nog niet kenden, elkaar gaan helpen vanuit naastenliefde of burgerplicht. De kern van veel van deze initiatieven ligt in het opnieuw vormgeven van sociale structuren. PBG kan en wil hierin een verbindende rol vervullen. Om het gat tussen thuis en verpleeghuis te dichten, ontstaan er steeds meer tussenvormen van zorg. Deze tussenvormen zijn nodig, met name om opstopping in de acute zorg te voorkomen. Gezien de demografische ontwikkelingen, het door de landelijke overheid gevoerde beleid ten aanzien van het scheiden van wonen en zorg én het beleid van zorgkantoren die in toenemende mate zorg inkopen op basis van Volledig Pakket Thuis (VPT) is de verwachting dat het aantal VPT-cliënten in de komende jaren substantieel zal toenemen.

De medewerker, de professional

Over tien jaar worden grote tekorten verwacht in de sector zorg en welzijn, met name in de zorgkwalificaties als verzorgende IG en verpleegkundige. Volgens berekeningen van de Sociaal Economische Raad (SER) zijn er in 2040 meer dan twee miljoen mensen nodig in de zorg. In 2020 werkten er zo'n 1,4 miljoen mensen in de zorg. Omdat miljoenen soms zo ongrijpbaar zijn: nu werkt één op de zeven werkende mensen in de zorg. Om in de toekomst aan alle voorziene zorgvragen te voldoen, moet dat één op de vier worden. Om tekorten in de toekomst te voorkomen is, naast het behoud van personeel, een grotere toestroom van nieuw (zorg)personeel naar werken in de zorg van onmisbaar belang. De gemiddelde doorlooptijd van een zorgopleiding naar een baan in de VVT bedraagt als snel drie tot vier jaar. Om tekorten in de toekomst te voorkomen, is het zaak om anders te kijken naar leren en ontwikkelen. Een goede competentiemix wordt bepalend voor succes van een organisatie, dus ook voor PBG. Het contact, de verdeling van verantwoordelijkheden en de relatie tussen de cliënt (of zijn vertegenwoordiger), zijn of haar netwerk en professionals zijn immers de sleutelfactoren voor goede zorg.

Wanneer kwaliteit van bestaan het leidende principe wordt, betekent dit ook dat een andere mix van medewerkers. Medewerkers in de langdurige zorg staan primair voor het welbevinden van de oudere, voor het in stand houden én hulp daarbij bieden van zelfstandigheid en de samenwerking met familie en vrienden. Met als doel; het leven zo goed mogelijk blijven leiden. Waar medische zorg nodig is, moet deze kennis aanwezig en beschikbaar zijn, maar het medisch perspectief is niet leidend. Medewerkers van de toekomst hebben een breed scala aan vaardigheden die andere manieren van scholen en begeleiden vragen. Naast dat het aantal oudere cliënten groeit, is er ook sprake van vergrijzing onder de zorgmedewerkers zelf. Deze vergrijzing betekent dat de komende jaren veel mensen met pensioen gaan. Vanwege het zware werk stoppen veel zorgmedewerkers zelfs al een aantal jaar voor de pensioenleeftijd van 67. Aandacht voor de oudere zorgmedewerker en inzetten op duurzame inzetbaarheid kunnen voorkomen dat oudere medewerkers eerder stoppen of uitvallen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2024

Omdat komende jaren schaarste een (in het algemeen en daarmee ook onder het zorgpersoneel) dus een nóg grotere rol gaat spelen, zullen inrichtingsvraagstukken rondom zorgvormen en functiemix prominenter voor PBG aan de orde zijn. Het vinden, binden en boeien van medewerkers wordt de grote uitdaging. Met strategisch personeelsbeleid dat inzet op onderscheidend vermogen ben je als werkgever aantrekkelijk op de arbeidsmarkt. Voor PBG gaat om het loslaten van traditionele opleidingen. Er zal meer uitgegaan worden van skills gericht opleiden en daarmee uitgaan van bekwaam is bevoegd. In de toekomst werken we toe naar een systeem waarbij medewerkers bepaalde handeling middels zelfverklaring geautoriseerd worden. Hier in het verslagjaar een start mee gemaakt.

De (gezonde) organisatie

Huisvesting, meer maatwerk in wonen: kleinschaligheid, variatie en maatwerk winnen meer en meer terrein. De voorkeur ligt in de toekomst nog meer bij een kleinschalige woonomgeving die past bij de individuele wensen. Gevarieerde zorgconcepten die in de wijk worden ingepast winnen terrein. Dit vraagt van PBG om te komen tot heldere visie op huisvesting en vanuit deze visie handelt en de dienstverlening vorm en inhoud geeft. De trend is dat er steeds meer met community-ontwikkeling wordt gewerkt. De oudere maakt deel uit van een gemeenschap, waarbij het geven en nemen is. Nieuwe bekostiging voor de wijkverpleging: de wijkverpleging staat onder druk. Door de vergrijzing, doordat mensen langer thuis blijven wonen en door personeelstekorten. Om te zorgen dat VVT instellingen ook in de toekomst passende zorg thuis kunnen bieden, zal er een omslag in de bekostiging op basis van cliëntprofielen plaatsvinden. Deze cliëntprofielen moeten inzicht geven in de zorgvraag van cliënten, op basis van een aantal cliëntkenmerken. De regering heeft zich voorgenomen om zorgorganisaties in de toekomst te financieren op basis van de zwaarte van het werk dat hoort bij een bepaalde cliëntengroep. Vanaf 2025 worden zorgorganisaties verplicht cliëntprofielen toe te voegen als apart gegeven aan de declaraties. Vanaf 2025 kunnen cliëntprofielen ook een rol spelen in de contractering tussen zorgorganisaties en zorgverzekeraars.

Persoonsvolgend budget (gekoppeld aan een Wlz-indicatie) is een middel om onder andere de eigen regie van de cliënt te vergroten. Het kan helpen in het doorbreken van de afhankelijkheidsrelatie die een cliënt heeft als cliënt bij een instelling, door ook een inkooprelatie tot stand te brengen waarbij de cliënt klant wordt van een dienstverlener. Met persoonsvolgende bekostiging wordt over het algemeen de inkoop van zorg door het zorgkantoor bij de zorgaanbieders bedoeld. Zorgkantoren maken voorafgaand aan het jaar geen volume-afspraken met aanbieders. Dit betekent dat cliënten meer vrijheid krijgen om de zorg af te nemen bij de aanbieder van voorkeur.

Het voorkomen van opstoppingen in de (acute) zorgketen, het werven en opleiden van medewerkers en het delen van personeel. Bij alle samenwerkingen zit de crux in het vinden van de juiste organisatievorm, met de juiste schaalgrootte en de juiste personele inzet. Een belangrijke vraag daarbij is: hoe kun je zorgmedewerkers optimaal inzetten en tegelijkertijd zorgen voor aantrekkelijk en gezond werk.

De veranderende wereld leidt er ook toe dat 'duurzaam en groen' steeds meer de norm wordt. Cliënten, familie van cliënten, gemeenten, banken en beleggers verwachten steeds vaker van een zorgorganisatie dat deze duurzaam en groen werkt. De energietransitie vraagt nieuwe kennis en vaardigheden van technisch ondersteunend personeel. Groener en duurzamer werken betekent voor zorgverleners in het primaire proces een verandering van vervoer (elektrische auto of fiets), en een gedragsverandering rondom afvalscheiding. Er zal een toename zijn aan medewerkers die zich bezighouden met het verduurzamen van vastgoed, het leiden van grootschalige duurzaamheidsprojecten en het realiseren van duurzame inkoopcontracten. Medewerkers van afdelingen zoals inkoop en logistiek, de keuken, de wasserij en afvalverwerking gaan zich meer bezighouden met het verduurzamen van werkprocessen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2024

Technologie is in de toekomst onlosmakelijk verbonden met de zorg. De inzet van zorgtechnologie kan bijdragen aan het werkplezier van medewerkers in de zorg. Zeker wanneer gebruik wordt gemaakt van technologieën die ondersteunen in het werkproces en zorgen voor vermindering van (het ervaren van) werkdruk. Vooral de tijdsbesparing verlaagt de werkdruk. Zorgtechnologie draagt bij aan de kwaliteit van leven van de cliënten en een betere kwaliteit van zorg door de zorgmedewerkers. Onder zorgtechnologie vallen o.a. de inzet van de medicijndispenser, domotica, dwaaldetectie, beeldzorg, handige hulpmiddelen als de druppelbril.

Sociale innovatie gaat over het daadwerkelijk gebruik van de technologische innovatie. Het gaat om ondersteuning op houding, overtuigingen, gedrag, gewoonten, vaardigheden en werkprocessen. De combinatie van de inzet van (zorg)technologie en een juiste wijze omgaan hiermee, zorgt voor een succesvolle verandering. Sociale innovatie is het aanleren van andere werkwijzen, een andere manier van werken maar ook het samenwerken in een andere deskundigheidsmix of in een andere teamsamenstelling (het team van de toekomst).

5 | Bedrijfsvoering

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2024**

5 | Bedrijfsvoering

Interne beheersing van processen en procedures

Voor PBG is het op orde hebben van de kritische bedrijfsprocessen van groot belang voor de interne beheersing. In het verslagjaar is er een eerste aanzet gegeven tot een inventarisatie van deze kritische processen. Zo is in het verslagjaar de klantreis in kaart gebracht. In 2024 zal de focus komen te liggen op het uitwerken van de processen op het gebied van financiën en HR.

Cultuur en gedrag

De kernwaarden van PBG zijn: Goede zorg, Verbinding, Warmte van het Gasthuis en Leren. Medewerkers worden gestimuleerd deze kernwaarden actief uit te dragen in hun dagelijkse werkzaamheden en om elkaar hierop aan te spreken. Door elkaar te motiveren en te ondersteunen, dragen we bij aan een goede werksfeer en aan betere zorg voor onze cliënten. Hierin verwachten wij van iedereen werkzaam binnen PBG; betrokkenheid, respect, professionaliteit en samenwerking. Goede zorg is onze belangrijkste kernwaarde. We willen onze cliënten de best mogelijke zorg bieden, waarbij we rekening houden met hun individuele behoeften en wensen. We streven naar een hoge kwaliteit van zorg en willen continu verbeteren waar mogelijk. Vanuit verbinding beogen wij als PBG dat onze medewerkers en cliënten zich verbonden voelen met elkaar en met onze organisatie. Door een open en transparante communicatie en het creëren van een veilige omgeving, dragen we bij aan deze verbinding.

Kwaliteitsbeheersing

PBG ziet kwaliteitsbeheersing als een proces waarbij de kwaliteit van een dienst wordt bewaakt en verbeterd. Een effectieve methode welke PBG toepast is de PDCA-cyclus, bestaande uit vier stappen: Plan, Do, Check en Act. Door deze cyclus continu te doorlopen, kan de kwaliteit van een product of dienst worden gewaarborgd en verbeterd. In 2023 is op diverse manieren (audits, tevredenheidsonderzoeken bij zowel cliënten als medewerkers, incidentmeldingen, calamiteitenonderzoek) informatie verzameld voor het opstellen van verbeteracties (Plan en Do). In het verslagjaar is een aanzet gegeven om ook de Check en Act in het kwaliteitsmanagementsysteem een plek te geven. Hiertoe is een aanzet gemaakt door te gaan werken met A3 actieplannen waar de PDCA cyclus in is geïntegreerd. In 2022 is ervoor gekozen om het documentbeheer verder te professionaliseren. Hiervoor is de keuze gemaakt voor Zenya DOC. De geplande implementatie van Zenya in 2023 is, mede door de focus op het PVA Sterk PBG, niet gestart. Dit zal in 2024 worden opgepakt. In het verslagjaar zijn al wel de kritische processen deels in kaart gebracht. Dit vormt de basis voor de inrichting van het documentbeheersysteem.

ICT

Na in 2022 een professionaliseringsslag te hebben gemaakt op het gebied van ICT is in het verslagjaar. In het najaar van 2023 is er een Plan van Aanpak opgesteld m.b.t. Cyber Weerbaarheid en is er een phishing nulmeting uitgevoerd door een externe partij. Er is een aanzet gegeven tot een security awareness programma. In 2024 zal er, in de implementatiefase, een centraal communicatieplatform (SharePoint) worden opgericht, wordt er een kennisbank gecreëerd met content zoals artikelen, FAQ en (digitale) posters en zullen er wederom phishing simulaties plaatsvinden. Doelstelling is per eind Q3 2024 compliant te zijn met normenkaders van NIS2 en NEN7510.

Informatievoorziening in- en extern

PBG ziet een goede informatievoorziening (zowel in- als extern) als essentieel om goed te kunnen functioneren. De website (welke in 2022 volledig is vernieuwd) en het magazine “De Verbinding” zijn belangrijke communicatiekanalen. Maar ook het structureel gebruiken van sociale media, hebben we in het verslagjaar onze doelgroepen op een laagdrempelige manier weten te bereiken en voorzien van relevante informatie en leuke weetjes. Intern hebben we ervoor gezorgd dat onze medewerkers goed op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen en dat de communicatielijnen kort zijn. Regelmatig is er een update gegeven van de ontwikkelingen m.b.t. het PvA Sterk PBG. Door een goede informatievoorziening zowel intern als extern, hebben we als organisatie effectief kunnen communiceren met onze doelgroepen en daarbij gewerkt aan een goede relatie en betrokkenheid.

6 | Financieel beleid

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2024**

6 | Financieel beleid

6.1. Algemeen

Het resultaat in het boekjaar 2023 is afgesloten € - 45.582,-. Begroot was een resultaat van € 172.200,- (positief)

Het jaar 2023 is voor PBG een spannend jaar geweest. Al vrij vroeg in het jaar bleek dat de exploitatiedruk hoog was. Er was ingestoken op een positief resultaat voor 2023, maar door het aanhoudende hoge ziekteverzuim, lagere productiviteit en de daarmee gepaard gaande vervangingskosten (inclusief personeel niet in loondienst) bleven de kosten hoog. De bedrijfsopbrengsten liepen terug door langdurige leegstand en een lagere zorgwaarde.

De urgentie voor het nemen van maatregelen was hoog! Gezien de hoogte van het eigen vermogen van de stichting was het niet geoorloofd om op een fors negatief resultaat uit te komen. Samen met het managementteam (en later ook teamleiders) is vervolgens een verbetertraject gestart. De maatregelen moesten zijn effect krijgen in het tweede halfjaar 2023. Door de vervangingskosten tijdens de zomermaanden werd dit eigenlijk pas echt zichtbaar eind kwartaal 3, begin kwartaal 4.

Vlak voor de zomermaanden werd bekend dat werkgeversorganisaties een stemming hadden ingediend bij zorgbestuurders om de lopende CAO-VVT open te breken en een extra loonsverhoging af te spreken voor de zorgsector. De reden was om het zorgpersoneel tegemoet te komen in de stijgende kosten en om de lonen/salarissen marktconform te maken. Naast de 3% loonsverhoging per 1 maart 2023 werd er een extra loonsverhoging doorgevoerd van 5% per 1 oktober. De zorgtarieven bleven onveranderd. Voor St. Pieters en Bloklands werd hiermee de exploitatiedruk behoorlijk verzaamd. Het is uiteindelijk door de genomen maatregelen, sturing op kosten en inzet op formatie dat het negatieve exploitatieresultaat niet verder opliep. Door de vrijval van de gereserveerde huurkosten uit het verleden en incidentele baten door teruggaaf energiebelasting is het verlies redelijk beperkt gebleven. Het laat echter onverlet dat een groei van het weerstandsvermogen de komende jaren nodig is in deze volatiele zorgmarkt.

6.2. Balanspositie

Vaste Activa

Het totale vermogensbeslag van de vaste activa is in vergelijking met het voorgaande boekjaar toegenomen tot een bedrag van € 1.590.401,-.

In totaal is in 2023 voor een bedrag van € 505.751,- geïnvesteerd. De investeringen zijn allen met eigen liquide middelen gefinancierd. Door de negatieve prognose van het exploitatieresultaat konden niet alle begrote investeringen worden uitgevoerd. Alleen noodzakelijke investeringen hebben prioriteit gekregen waaronder instandhoudingsinvesteringen en investeringen in (zorg)domotica. De rest van de begrote investeringen zijn herzien of doorgeschoven naar 2024.

De investeringen hadden onder andere betrekking op:

Instandhouding gebouwen-installaties	€ 114.979;
Inventaris	€ 56.606;
Automatisering	€ 330.082;

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2024

Flottende Activa

Het bedrag aan flottende activa nam gedurende het jaar af doordat diverse afrekeningen van het vorig boekjaar inzake Coronacompensatie en nacalculatie via de bank werden ontvangen.

Liquiditeit	2023	2022
Liquiditeit ratio	1,01	1,14
Flottende activa (inclusief liquide middelen)	€ 2.224.095	€ 2.945.713
Flottende activa (exclusief liquide middelen)	€ 432.739	€ 669.115
Totale kortlopende schulden	€ 2.198.658	€ 2.579.985

Een gangbare norm voor de liquiditeitsratio is minimaal 1,0. Gezien bovenstaande uitkomst kan geconcludeerd worden dat de liquiditeitspositie van PBG ten opzichte van voorgaand jaar is verslechterd, maar nog voldoet aan de norm. De liquiditeit is en blijft een aandachtspunt de komende jaren. Zeker omdat de transitie van de zorg de nodige investeringen met zich mee zal brengen. De liquiditeitspositie binnen PBG wordt maandelijks gemonitord en op basis van actuele ontwikkelingen geprognosticeerd. De ontwikkelingen en het verloop van de liquiditeit worden met het managementteam besproken, zodat tijdige bijsturing kan plaatsvinden.

Eigen vermogen

De financiële kengetallen 2023-2022 zijn als volgt:

Solvabiliteit	2023	2022
Solvabiliteitsratio (EV / BT)	22,7%	21,0%
Weerstandvermogen (EV / TO)	4,9%	5,2%
Weerstandvermogen gecorrigeerd met Corona-opbrengsten	-	5,4%
Eigen Vermogen (EV)	€ 867.463	€ 913.046
Balanstotaal (BT)	€ 3.814.496	€ 4.357.834
Totaal opbrengsten (TO)	€ 17.659.955	€ 17.609.884

Voorzieningen

De voorzieningen zijn ultimo boekjaar 2023 afgenomen door met name onttrekkingen op de voorziening langdurig zieken. De overige voorzieningen zoals "uitgestelde beloningen" en "doorbetaling na 45 dienstjaren (RVU)" zijn redelijk gelijk gebleven.

Langlopende schulden

In 2023 zijn de langlopende schulden ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand boekjaar. Er is één lening met PBG beleggingen afgesloten in 2021 voor de looptijd van 5 jaren. Er zijn geen afspraken gemaakt over de hoogte van een DSCR ratio.

Kortlopende schulden

De overige kortlopende schulden zijn in het boekjaar afgenomen door de vrijval van gereserveerde toekomstige huurkosten. Reeds langere tijd was er onduidelijkheid over de hoogte van de te betalen huursom over de locatie Wervershof door de diverse addenda die aan het oorspronkelijke huurcontract waren toegevoegd. Voor 2024 en volgende jaren zijn partijen in onderhandeling over een nieuw huurcontract, dat voor beide partijen meer duidelijkheid moet bieden.

6.3 Ontwikkeling omzet en kosten

Omzetontwikkeling

De som van de bedrijfsopbrengsten steeg in 2023 licht door stijging/ indexatie van de zorgtarieven. Het zorgvolume bleef ten opzichte van voorgaand jaar grotendeels gelijk, hoewel er wel sprake was van een lichtere ZZP-mix en verschuivingen van wijkverpleging (Zvw) naar modulair pakket thuis of volledig pakket thuis (Wlz). In 2023 zijn er van het zorgkantoor naast vergoeding van zorg ook nog subsidiegelden (actielijn 3) ontvangen ter stimulering van de transitie in de zorgmarkt. PBG heeft deze gelden gebruikt om meer inhoud en duiding te geven aan het VPT-concept. In 2023 kon geen vergoeding meer aangevraagd worden voor extra kosten als gevolg van meerkosten Corona. Dit is ook de reden dat in de jaarrekening de omzet maar marginaal gestegen is, terwijl feitelijk de gehele coronacompensatie uit 2022 via de index is verdiend.

De zorgopbrengsten binnen de zorgverzekeringswet zijn lager dan voorgaand jaar. Vanaf begin van het jaar is er behoorlijk gestuurd op het behalen van de doelmatigheidsafspraken met de zorgverzekeraars, omdat alles boven de doelmatigheidsafpraak aan de zorgverzekeraars terugbetaald moet worden. Daarnaast zijn er een aantal cliënten vanuit de zorgverzekeringswet doorgestroomd naar de wet langdurige zorg als gevolg van de zorgverzwaring/-behoefte.

De Wmo gelden zijn lager dan voorgaand jaar. Hoewel de vergoedingssystematiek van de gemeente Amersfoort is gewijzigd voor huishoudelijke zorg, is dit niet de reden van de omzetsdaling. In 2023 werd aan minder cliënten huishoudelijke zorg verleend.

Subsidies

De subsidie inkomsten zijn in 2023 lager doordat de normbedragen van het stagefonds (door landelijke overschrijdingen) naar beneden zijn bijgesteld. Daarnaast zijn er over het jaar 2023 geen sectorgelden aangevraagd.

In 2023 heeft PBG een bedrag van €26.000 aan IZA-subsidie ontvangen voor de jaren 2023-2024. Het project is in de maand september gestart en kent een looptijd van één jaar. PBG wil de subsidie gebruiken om innovatie in de zorg te stimuleren en meer gebruik te gaan maken van zorgtechnologie. Doordat het project nog niet is afgerond kan er nog geen verantwoording over de gelden plaatsvinden conform voorwaarden van het subsidiefonds.

6.3. Ontwikkeling kosten

De som van de bedrijfslasten zijn gestegen als gevolg van CAO-loonstijgingen en inflatiecorrecties. Het aantal verlonde FTE is gemiddeld lager dan voorgaand jaar. De daling hiervan is volledig het gevolg van de maatregelen die zijn genomen op het negatieve exploitatieresultaat. Als gevolg van arbeidskrapte in de roosterplanning en door het aanhoudende hoge ziekteverzuim is er relatief nog wel een groot beroep gedaan op de inzet van externe uitzendkrachten./ ZZP-ers. De kosten van personeel niet in loondienst zijn lager uitgekomen dan voorgaand jaar, doordat gedurende het jaar kritisch is gekeken waar extern personeel nog wel ingezet moet worden en waar dit anders ingevuld kan worden. Bovendien was er geen vergoeding meer voor personele kosten als gevolg van meerkosten Corona, waardoor de inzet ook naar beneden is bijgesteld.

De overige bedrijfskosten stegen als gevolg van inflatiecorrectie. De hogere kosten waren hoofdzakelijk merkbaar in de inkoopkosten van voedingsmiddelen, hotelmatige kosten en energiekosten. Halverwege het jaar 2023 kon een nieuw meerjarig energiecontract met Vattenfall worden gesloten. Doordat op dat moment de energieprijzen redelijk gunstig waren, kon de kostenstijging beperkt worden gehouden. Met behulp van een externe partij is voor de voorliggende jaren een beroep gedaan op het terugvragen van energiebelasting voor de verhuureenheden. Dit heeft de organisatie een incidentele bate opgeleverd van ruim €20.000,-

De kosten van patiënt- en bewoner gebonden kosten kwamen lager uit door minder aanschaf van persoonlijke beschermingsmiddelen (Corona).

Algemene kosten kwamen hoger uit door hogere advieskosten inzake het huurdoosier van de locatie Wervershof en begeleidingskosten van het managementtraject. Daarnaast zijn er extra kosten gemaakt voor de implementatie van een nieuw kassasysteem en implementatie voor TopDesk waar aanvragen, diensten en contracten via een centraal registratiesysteem afgewerkt kunnen worden.

6.3 Verwachtingen komende jaren

In 2024 heeft PBG een positief begrotingsresultaat afgegeven van €110.100,- . Daarmee bedraagt het rendement 0,6% van de zorgopbrengsten. Zorgbudgetten zullen in de aankomende jaren steeds verder onder druk komen te staan, waarbij Nederland snel vergrijst en de ouderen ook steeds ouder worden (dubbele vergrijzing). Een versterking van het weerstandsvermogen is nodig om (financiële) tegenslagen en sterke kostenstijgingen in de toekomst te kunnen opvangen. Daarnaast zijn financiële middelen nodig om te kunnen blijven investeringen in verdere ontwikkelingen en professionalisering van de organisatie.

PBG streeft naar een “gezonde” verhouding tussen de zorgexploitatie en de vastgoedexploitatie. Met het oog op de komende tariefontwikkelingen en kostenstijgingen zal de budgettaire druk op het exploitatieresultaat toenemen. De maatregelen die halverwege het boekjaar 2023 zijn ingezet, gelden ook voor het gehele boekjaar 2024. Wat dat betreft moet dat echt verbetering gaan geven in de gehele bedrijfsvoering.

PBG wil zich daarnaast de komende jaren oriënteren op capaciteitsuitbreiding en toename in zorg- en dienstverlening om zo optimaal gebruik te kunnen maken van schaalvoordelen. Bovendien moet en zal de continuïteit van de organisatie verstevigd moeten worden. De focus in de komende jaren zal vooral komen te liggen in de transitie van de zorg en in de afspraken die zijn gemaakt in respectievelijk het W.O.Z.O. akkoord (scheiden wonen en zorg), IZA (kostprijs dekkende tarieven, zorgtechnologie) en de inkoopvoorwaarden van het zorgkantoor. De inzet en gebruik van zorgtechnologie zal in de toekomst steeds belangrijker worden in de zorg- en dienstverlening. Projecten worden ondersteund vanuit regionale samenwerkingsverbanden en subsidiegelden.

7 | Bijlagen

Het strategisch kompas van het St. Pieters en Bloklands Gasthuis.

WIJ STAAN VOOR

Wij bieden wonen, zorg en welzijn aan de cliënt waarbij individuele zorg met de warmte van 'het Gasthuis' uitgangspunt is. Wij staan voor goede, warme, persoonlijke zorg en ondersteuning. Wij staan voor kwaliteit van bestaan en willen in samenwerking met de cliënt en familie veilige zorg en comfort bieden in de laatste fase van het leven.

Passende zorg voegt waarde toe aan het leven van mensen en heeft oog heeft voor de maatschappelijke opgave waar wij voor staan.

Eigen regie!

DE LEEFWERELD



Meer aandacht voor welbevinden, zelf doen, relaties en persoonlijke zorg. In het gewone leven gaat het om 'kwaliteit van bestaan'. Er wordt ingezet op preventie en meer eigen regie!

SAMENWERKING met informele zorg

We betrekken in ons handelen het informele netwerk d.w.z. familie, mantelzorgers, buurt en vrijwilligers!

WELZIJN De dienstverlening van morgen

Meer focus op leefplezier en op het creëren van geluksmomenten voor cliënten!

GOEDE ZORG

WARMTE



LEREN

VERBINDING

SAMENWERKING binnen teams

Eigen verantwoordelijkheid, professionele houding voor een waardevolle samenwerking!

PASSEND WERKEVERSCAP Duurzaam inzetbaar

Aandacht voor de medewerker en inzetten op duurzame inzetbaarheid ter voorkoming van eerder stoppen of uitwijken!

NIEUWE COMPETENTIEMIX Bepalend voor succes

De professional maakt het verschil met zijn of haar kennis, deskundigheid, ervaring en begenning!

Team van de toekomst! DE MEDEWERKER



In het team van de toekomst ligt de nadruk op welzijn en minder op de zorg. Naast de professional maakt ook de vrijwilliger en de familie deel uit van het team van de toekomst!

DE MEDEWERKER 2.0

Het netwerk van de cliënt gaat een grotere rol krijgen in de toekomst. We gaan vaardigheden versterken om te komen tot een goede samenwerking met andere professionals, de informele zorg en vrijwilligers. Het goede gesprek voeren en de ondersteuning samen met de familie, mantelzorgers en netwerk vormgeven. Daar maken we ons sterk voor!

Sterk en gezond! DE ORGANISATIE



We werken aan een financieel gezonde organisatie. We gaan voor innovaties en duurzaamheid! We zetten allemaal de schouders eronder en we maken van PBG een toonaangevende organisatie!

Onze ambitie is een groei naar een omzet van ± 25 miljoen euro!

SAMENWERKING met andere instellingen

Nieuwe zorgconcepten. Bijdragen aan de kwaliteit van bestaan!

PASSENDE HUISEVESTING

Aansluiten op behoeften. Onze huisvesting is afgestemd op de doelgroep. Daardoor kunnen we maatwerk leveren!

ICT EN BLIJVEN WERKEN AAN INNOVATIES

Innovaties vergroten het werkplezier van onze medewerkers en de kwaliteit van bestaan van onze cliënt. Zorgtechnologie wordt steeds belangrijker. We stimuleren en faciliteren medewerkers in het ontwikkelen van digitale vaardigheden en ondersteunen hen met duidelijke procedures en moderne ICT applicaties.

KLANTREIS Voornamelijk voor goede dienstverlening

Onze zorg sluit aan bij de ondersteuningsbehoefte!

DE ONTWIKKELINGEN IN HET ZORGLANDSCHAP

Ouderen willen kunnen rekenen op ondersteuning en zorg die past bij hun situatie. Zij leven steeds langer in een door hen zelf als goed ervaren gezondheid en willen op hun kracht en verantwoordelijkheid aangesproken worden. Ondersteuning en zorg zal zich gaan aanpassen op de voorkeur van ouderen om zo lang mogelijk regie op het eigen leven te houden en dat zware, complexe zorgvragen zo lang mogelijk worden uitgesteld of zelfs worden voorkomen. De norm wordt: zelf als het kan; thuis als het kan en digitaal als het kan. Ouderen blijven langer thuis wonen. Thuis wordt steeds vaker ondersteund met allerlei vormen van zorg aan huis en vroege interventies om een opname te voorkomen of uit te stellen.

Strategisch Kompas

St. Pieters en Bloklands | 2024-2030

De strategie van PBG heeft drie bouwstenen te weten: De leefwereld, de medewerker en de organisatie.



VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
St. Pieters en Bloklands GASTHUIS
Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2024