

# Jaarverantwoording 2022



ontplooij je mogelijkheden

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **25-05-2023**.

## INHOUDSOPGAVE

## Pagina

<b>1</b>	<b>Jaarverslag</b>	<b>3</b>
1.a	Bestuursverslag	4
1.b	Verslag van de raad van toezicht	25
<b>2</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>34</b>
2.1	Balans per 31 december 2022	35
2.2	Winst- en verliesrekening over 2022	37
2.3	Kasstroomoverzicht over 2022	38
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	39
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2022	42
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2022	46
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2022	47
2.8	Vaststelling en goedkeuring	51
<b>3</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>52</b>
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	53
3.2	Nevenvestigingen	53
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	54

# 1 JAARVERSLAG



ontplooij je mogelijkheden



# 1.a BESTUURSVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.  
4 van 55

d.d. **25-05-2023**.

## Voorwoord

Dit bestuursverslag geeft een beeld hoe SWZ invulling geeft aan de maatschappelijke eisen die gesteld worden aan een instelling, die zorg en ondersteuning biedt aan mensen met een beperking. Het bestuursverslag maakt samen het verslag van de interne toezichthouder, de jaarrekening, een controleverklaring van de accountant en de overige gegevens zoals aangeleverd in DIGIMV onderdeel uit van de openbare jaarverantwoording. Daarnaast – en minstens zo belangrijk – publiceren wij in navolging van het kwaliteitskader gehandicaptenzorg een kwaliteitsverslag. Daarin leest u wat de wensen zijn van onze cliënten en hoe wij daar invulling aan geven als organisatie en als een gemeenschap van mensen voor mensen. En ook: wat ging goed, wat hebben we geleerd en wat willen we verbeteren in de dagelijkse zorg.

## Belangrijke gebeurtenissen

Aan het begin van het jaar introduceerden we onze nieuwe strategische koers 'Nieuwe tijden, nieuwe verbindingen'. Deze koers stelden we op met 30 collega's uit de gehele organisatie. We stelden vast dat we willen blijven doen waar we goed in zijn en waar we ons vakmanschap in ontwikkelden de afgelopen tientallen jaren. We blijven staan voor en willen ons verder specialiseren in onze doelgroepen cliënten met een ernstig meervoudige beperking (EMB) en cliënten met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). In de strategische koers werken we dit uit aan de hand van vier ontwikkellijnen. In al deze lijnen zetten we in 2022 al mooie stappen en daar zijn we trots op. Daarom delen we ze graag met jullie in dit verslag. Ook onze kernwaarden herijkten we en brachten we in lijn met hoe we als organisatie werken en hoe we als organisatie waarde willen toevoegen aan de maatschappij: vanuit vertrouwen, verbinding en vakmanschap.

2022 was ook het jaar waarin corona niet meer de boventoon voerde maar steeds meer onderdeel werd van de dagelijkse gang van zaken. We pakten de draad weer op en merkten hoe belangrijk verbinding in een organisatie is als basis om verder te kunnen ontwikkelen. Corona heeft daar zijn sporen in achtergelaten en daarin hebben we samen nog werk te verzetten.

Sinds 1 september 2022 bestaat de raad van bestuur van SWZ zorg uit twee leden. Bertine van Winkel werkte als bestuurssecretaris bij SWZ. Vanaf medio 2022 vormt ze samen met Jody Cath het dagelijks bestuur. Daarmee is de continuïteit in het dagelijks bestuur beter geborgd en is de werkdruk voor de bestuurders verlaagd.

We waren blij en trots dat we in 2021 eindelijk konden starten met de bouw van de tijdelijke huisvesting op Zonhove. Daarmee werd een begin gemaakt met de herontwikkeling van het terrein. In november 2022 moesten we besluiten dat alle eerder gepresenteerde nieuwbouwplannen een andere vorm en fasering krijgen. Stijgende prijzen van energie en bouwmaterialen en hogere rentes zorgden dat we onze plannen moesten bijstellen en uitstellen.

Tot slot kwam in 2022 onze merkbare mensgerichte zorg soms voelbaar onder druk te staan. Een hoger verzuim dan voorgaande jaren, langdurig openstaande vacatures en mede daardoor sneller veranderende teamsamenstellingen vroegen en vragen veel van onze collega's. We verwachten dat dit de komende jaren niet anders zal zijn. Daarom gaan we in 2023 aan de slag om samen te kijken hoe we met dit gegeven ook naar de toekomst toe merkbare mensgerichte zorg kunnen blijven leveren. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking die we zijn aangegaan met Lunet en Severinus om te verkennen hoe we vanuit regionaal perspectief de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking ook in de toekomst toegankelijk, betaalbaar en kwalitatief goed kunnen houden.

**Jody Cath en Bertine van Winkel**  
*Bestuurders SWZ zorg*



Centraal staan de cliënt en zijn netwerk, alsmede de teams zorg en behandeling. Daar wordt tegemoet gekomen aan de hulpvraag en de wensen van onze cliënten. Daar wordt de toegevoegde waarde gerealiseerd.

De teams worden ondersteund op drie aspecten:

- zorginhoudelijke ondersteuning wordt geboden door de behandelaars;
- ondersteuning voor de ontwikkeling als team wordt geboden door ontwikkelcoaches;
- ondersteuning voor bedrijfsvoering wordt geboden door een team van adviseurs die deels generalistisch (team adviseurs zorg en behandeling), deels vanuit een vakgebied (HR, cliëntadministratie, communicatie) zijn samengesteld.

De aansturing op strategisch niveau vindt plaats door het strategisch team, bestaande uit de raad van bestuur, twee zorgdirecteuren en de concerncontroller. Het strategisch team wordt ondersteund door de bestuurssecretaris en een team van strategisch adviseurs op het gebied van kwaliteit, HRM, vastgoed en communicatie. Aan het einde van het verslagjaar is daar nog het aandachtsgebied Informatie en Innovatie aan toegevoegd (ingevuld per 1-1-2020). De secretariaten dragen zorg voor de praktische en organisatorische ondersteuning.

Ook de medezeggenschapsorganen zijn uiteraard belangrijke gesprekspartners en hebben invloed op de besluitvorming op strategisch en tactisch niveau.

De raad van toezicht bewaakt de maatschappelijke doelstelling van SWZ en de kwaliteit van de besturing, zoals is vastgelegd in de statuten en in de governancecode zorg (zie hoofdstuk 3).

### 0.3. Kerngegevens

Dit hoofdstuk geeft informatie over de doelstelling, een aanduiding van de (kern)activiteiten, met de belangrijkste producten, diensten, geografische gebieden, en samenwerkingsrelaties.

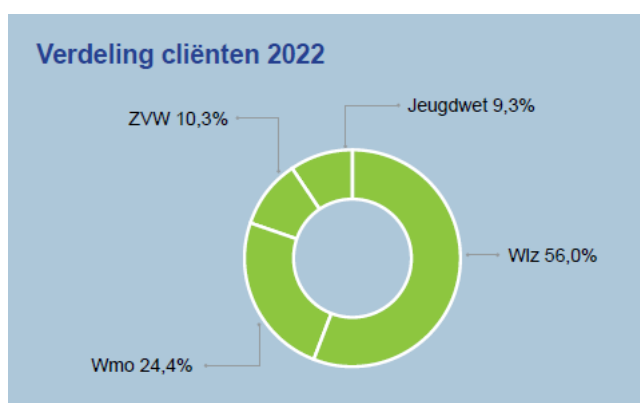
#### 0.3.i. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

SWZ ondersteunt mensen met een lichamelijke of meervoudige beperking en niet-aangeboren hersenletsel. In alle fasen en domeinen van hun leven, om zoveel mogelijk op eigen kracht mee te kunnen doen.

Alle kernactiviteiten worden uitgevoerd als publieke activiteiten.

Het grootste deel van de activiteiten vindt plaats binnen de kaders van de Wlz in de zorgregio's Noordoost Brabant en Zuidoost Brabant. De Wlz-zorg omvat:

- verblijf met behandeling
- verblijf zonder behandeling
- kortdurend verblijf
- extramurale persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding (incl. overgangsrecht)
- extramurale behandeling.



Figuur 2: verdeling cliënten per financieringsvorm

Daarnaast vinden activiteiten plaats in het kader van het Sociaal Domein ten behoeve van de gemeenten in Oost Brabant. Dit betreft zowel de WMO als de Jeugdhulpverlening en omvat voornamelijk:

- begeleiding en (arbeidsmatige) dagbesteding in groep
- individuele begeleiding als specialistische aanbieder
- logeren.

De overige zorgprestaties hebben betrekking op zorg als PGB, zorg in het kader van de Zorgverzekeringswet (waaronder Hersenz), gesubsidieerde zorg, en zorg in onderaanneming.

### 0.3.ii. *Patiënten/cliënten, capaciteit, personeel en opbrengsten*

Aantal unieke cliënten:	1489
Aantal unieke cliënten per financieringsstroom:	Zorgverzekeringswet: 159 Wlz: 638 Wmo: 374 Jeugdwet: 145 Overig: 309
Capaciteit:	406 bedden/plaatsen voor verblijfszorg
Personeel, gemiddeld aantal medewerkers:	768 (442 fte)
Opbrengsten:	55,5 miljoen

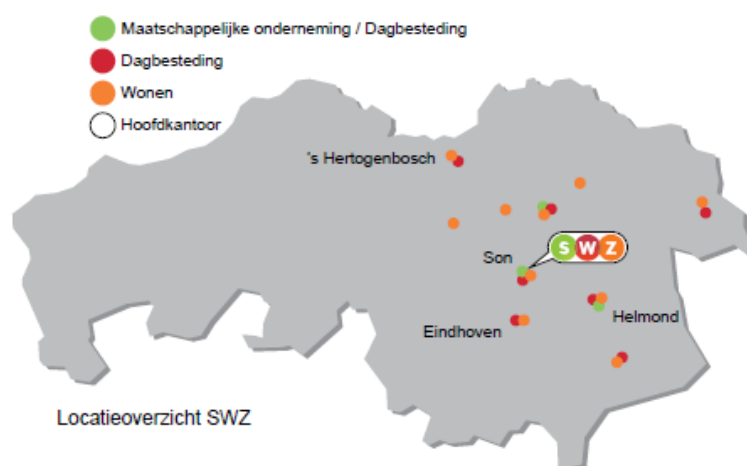
Uitgebreidere gegevens worden aangeleverd via DigiMV.

### 0.3.iii. *Werkgebieden*

SWZ heeft in haar werkgebied een aanbod van:

- 18 woonvormen, in 10 gemeenten
- 7 activiteitencentra
- 3 maatschappelijke ondernemingen
- 3 eenheden voor ambulante ondersteuning, waarvan 1 voor intensieve gezinsbegeleiding
- 1 afdeling voor vroegbegeleiding met behandel functie
- 3 locaties voor buitenschoolse opvang en/of logeren.
- behandeling

Een overzicht van de locaties waar SWZ vestigingen heeft, is weergegeven in figuur 3.



*Figuur 3: Overzicht van locaties van SWZ*



## 0.4. Samenwerkingsrelaties

SWZ werkt volop samen met allerlei organisaties, waaronder scholen, hulpverleningsinstanties en andere zorginstellingen. Samen zetten we ons in voor een goed en volledig zorgaanbod in de regio. Belangrijke partners zijn onder andere:

- Regio Eindhoven, De Kempen; Severinus en Lunet  
21 december 2022 een samenwerkingsovereenkomst getekend met Severinus en Lunet. Samen willen we zorgen dat de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking toegankelijk, betaalbaar en kwalitatief goed blijft. In de samenwerking gaan we samen kijken en kiezen hoe we om kunnen gaan met de veranderende zorg- en ondersteuningsvragen én hoe we samen verspilling in de zorg kunnen verminderen, met elkaar keuzes maken en meer dan voorheen samen optrekken. We zoeken naar structurele en regionale oplossingen.
- Hersenz  
Hersenz is een samenwerkingsverband van twaalf zorgorganisaties, die alle gespecialiseerd zijn in het begeleiden en behandelen van mensen met hersenletsel. SWZ is mede initiatiefnemer. De opzet van de behandeling is overal in Nederland hetzelfde. Om de kwaliteit te bewaken zijn er regelmatig landelijke scholingsdagen en werkt Hersenz met eigen protocollen en kwaliteitseisen, vastgelegd in een handboek. De twaalf zorgorganisaties dragen zorg voor een landelijke dekking.
- Libra groep / Blixembosch  
SWZ heeft een intensieve samenwerking met revalidatiecentrum Blixembosch, onderdeel van de Libra groep. Met revalidatiecentrum Blixembosch (regio Eindhoven) en revalidatiecentrum Tolbrug (regio Den Bosch) is er daarnaast samenwerking, gericht op een goede opvang en doorstroom van NAH-cliënten en kinderen.
- Emiliusschool  
De Emiliusschool in Son en Breugel verzorgt speciaal onderwijs voor meervoudig gehandicapten (Tyltyl). We hebben al lange tijd een zeer intensieve samenwerking met deze school, niet enkel omdat Zonhove en de Emiliusschool burens zijn, maar ook omdat cliënten leerlingen zijn en omgekeerd. We werken samen aan 'één kind één plan'. Voor deze kinderen bieden we buitenschoolse opvang (BSO) en zorg in de klas. Ook maken veel kinderen gebruik van de logeermogelijkheden die SWZ biedt
- Mytylschool Gabriel  
Ten behoeve van de Mytylschool Gabriel in Den Bosch draagt SWZ zorg voor de buitenschoolse opvang (BSO) en zorg in de klas. Daarnaast werken we samen in het Kinderexpertisecentrum Atlent in Den Bosch, waar tevens Revalidatiecentrum Tolbrug en Cello deel van uitmaken.
- Mytylschool Eindhoven  
SWZ verzorgt de buitenschoolse opvang (BSO) voor de Mytylschool Eindhoven en maakt hier ook deel uit van het multidisciplinaire team, samen met revalidatiecentrum Blixembosch.
- Netwerk NAH  
NAH-netwerken brengen verschillende partijen bij elkaar die allemaal betrokken zijn bij de zorg voor cliënten met niet aangeboren hersenletsel. Het doel van deze samenwerking is te komen tot goede ketenzorg, informatie-uitwisseling en deskundigheidsbevordering. Er is een NAH-netwerk in Zuidoost-Brabant.
- Kempenhaeghe  
SWZ-cliënten met epilepsie kunnen terecht bij een consulent van epilepsiecentrum Kempenhaeghe. Daarnaast verwijzen wij cliënten naar Kempenhaeghe voor diagnostiek en het instellen van medicatie. Andersom verwijst Kempenhaeghe (zeer) jonge kinderen met een beperking en een relatief stabiele epilepsie naar ons zorgproduct Vroegbegeleiding (ontwikkelingsgerichte activering en behandeling).
- Stichting ORO  
SWZ en Stichting ORO hebben in Helmond een gezamenlijke locatie voor dagbesteding in Helmond en Someren.

- Zorgcirkels  
SWZ participeert in de Zorgcirkels, zowel in Noordoost als in Zuidoost Brabant. De zorgcirkels zijn opgezet om op een doelmatige wijze de kwaliteit en de continuïteit van de nachtzorg te borgen. Instellingen uit verschillende sectoren participeren hier in.
- Vroeghulp Zuidoost Brabant  
Vroeghulp is er voor ouders die zorgen hebben over de opvoeding of de ontwikkeling van hun kind in de leeftijd van nul tot acht jaar. Dit kan om zeer uiteenlopende problemen gaan of om een combinatie van deze problemen. SWZ participeert in Vroeghulp Zuidoost Brabant door deel te nemen in de Vroeghulpteams en het ter beschikking stellen van deskundigen met de gevraagde expertise.
- SpoedvoorJeugd Zuidoost Brabant  
In SpoedvoorJeugd werken 18 partijen uit de sectoren Jeugdzorg, (L)VG, GGZ, Welzijn en Maatschappelijke opvang samen. SpoedvoorJeugd Zuidoost Brabant grijpt in bij een crisissituatie waarbij er voor een kind of jongere tot 23 jaar (en/ of voor de ouders) een ernstige bedreigende situatie is ontstaan, waarbij de veiligheid van het kind en de stabiliteit van het gezin niet meer gewaarborgd worden. SpoedvoorJeugd Zuidoost Brabant is ontwikkeld in opdracht van de 21 gemeenten in Zuidoost Brabant.
- Stichting Meedoen Werkt  
SWZ Zonhove werkt samen met Stichting Meedoen Werkt in Son, met als doel om mogelijkheden voor dagbesteding en arbeidsmatig werken te realiseren, voor jongeren met een beperking. Dit gebeurt in leer-werkcentrum Carrousel, Zonhove stelt haar kennis en ervaring op dit vlak ter beschikking voor een bredere doelgroep.
- Transvorm  
Transvorm is het regionaal samenwerkingsverband van werkgevers in zorg en welzijn in Noord-Brabant. Transvorm stimuleert en ondersteunt de bijna 300 aangesloten organisaties bij de regie over een wendbare toekomstbestendige arbeidsmarkt in de sector.
- Academische Werkplaats.  
Binnen de Academische Werkplaats Leven met een verstandelijke beperking (AWVB) van Tranzo wordt in co-creatie met de praktijk gewerkt aan kennisontwikkeling en kennisuitwisseling op het gebied van leven met een verstandelijke beperking. SWZ is lid van de academische werkplaats.

# 1 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 1.1. Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

SWZ hanteert de Zorgbrede Governancecode Zorg 2022 voor bestuur, toezicht en verantwoording. Behalve dat SWZ voldoet aan de eisen inzake de inrichting van de governance structuur en transparantie, houdt dit in dat bestuur en toezichthouders zich verbinden om zich in werk en gedrag dienstbaar op te stellen aan het realiseren van verantwoorde zorg. Bij de jaarlijkse evaluaties van het functioneren van de bestuurlijke organen, is dit een belangrijk punt van aandacht.

SWZ beantwoordt eveneens aan de wettelijke transparantie-eisen WTZa. Daarnaast voldoen de huidige statuten aan de bepalingen van de WBTr, dan wel aan het overgangsrecht dat van toepassing is. Bij de eerstvolgende statutenwijziging, zullen de aanpassingen worden verricht die nodig zijn om volledig te voldoen.

Voor zover nodig en wenselijk zijn de eisen van de governancecode en de wettelijke transparantie-eisen opgenomen in de statuten en de reglementen van de instellingsorganen.



## 1.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

SWZ had in het verslagjaar tot 1 september een éénhoofdige Raad van Bestuur, die tevens voorzitter was. Sinds 1 februari 2009 wordt de functie uitgeoefend door mevrouw J.W.E. Cath. Vanaf 1 september 2022 was er een tweehoofdige raad van bestuur. Naast mevrouw Cath is mevrouw B.M.E.M. van Winkel – Leunissen toegevoegd aan de raad van bestuur. Als bestuursvorm is gekozen voor een collegiaal bestuur.

Bestuurder	aandachtsgebieden	nevenfuncties
mevrouw J.W.E. Cath	Kwaliteit van zorg	Lid raad van toezicht Prezzent (eindigt 31/12/2022)  Lid bestuur stichting 14 augustus Lochem en omstreken  Lid bestuur stichting Vrienden van SWZ (per 15/03/2022)
mevrouw B.M.E.M. van Winkel – Leunissen	Ondersteunende processen	geen

Informatie over 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* is te vinden in de toelichting in de jaarrekening.

## 1.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

Informatie over de raad van toezicht is te vinden in het separaat uitgebrachte verslag van de interne toezichthouder.

Informatie over 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* is te vinden in de toelichting in de jaarrekening.

## 1.4. Medezeggenschap

### Cliënten

In het vernieuwde visiedocument geven we aan dat we alleen goede kwaliteit van zorg kunnen leveren als wij goed luisteren naar de cliënt. Vandaar dat we het belangrijk vinden dat de medezeggenschap goed is geregeld, zowel individueel als collectief.

In 2021 hebben we visie en beleid uitgewerkt in navolging van de WMCZ 2018. Visie en beleid is vastgelegd in een visiedocument 'samen werken aan goede zorg', een huishoudelijk reglement, een medezeggenschapsregeling regionale cliëntenraden, een medezeggenschapsregeling centrale cliëntenraad en een overeenkomst faciliteiten voor de cliëntenraden. In 2022 hebben we dit vernieuwde beleid in de praktijk vormgegeven.

Medezeggenschap wordt opgebouwd vanuit individuele zeggenschap: van regie over het eigen leven naar invloed op de (gezamenlijke) woon- en leefomgeving, naar georganiseerde vertegenwoordiging op regio of organisatieniveau.

De formele medezeggenschap is geregeld in een tweetal regionale cliëntenraden en een centrale cliëntenraad.

De centrale cliëntenraad heeft zich in 2022 gebogen over een aantal belangrijke onderwerpen. Noemenswaardig zijn het coronabeleid, het medewerkerstevredenheidsonderzoek, de uitbreiding van de raad van bestuur en de klachtenprocedure vertrouwenspersonen. Daarnaast hebben de verschillende leden zitting gehad in de ethische commissie, het moreel beraad en in werkgroepen over onderwerpen als kwaliteit en financiën.

Een belangrijk verbeterpunt voor de cliëntenraden is de communicatie naar cliënten en verwanten. In 2023 zullen zij zich daarom extra inzetten om zichtbaarder en benaderbaar te zijn.

### Medewerkers

De medezeggenschap van medewerkers binnen SWZ is formeel geregeld in de vorm van een Ondernemingsraad (OR). De werkwijze van de OR is vastgelegd in een reglement. Daarnaast geldt een faciliteitenregeling. De Ondernemingsraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris en kan een beroep doen op een externe adviseur en een externe jurist.

De Ondernemingsraad heeft in 2022 veel werk gemaakt van een betere zichtbaarheid bij medewerkers. Dit leverde veel waardevolle input op. Medewerkers van diverse locaties en teams gaven meerder signalen over dezelfde onderwerpen af, onder meer over de interne communicatie, roostering, verbinding en werkdruk.

Net als in 2021 stond ook in 2022 de arbeidsmarktproblematiek hoog op de agenda van de Ondernemingsraad. De ondernemingsraad ziet dat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vragen om een andere inrichting van de zorg. Zij nemen graag hun rol in deze ontwikkelingen.

De Ondernemingsraad heeft zich aangesloten bij 'Wijwillengezienworden'. Doel van 'Wijwillengezienworden' is om zoveel mogelijk de gehandicaptenzorg in Nederland gelijk te trekken ten aanzien van functies en waardering. Daarnaast wil de vereniging gesprekspartner zijn voor alle stakeholders in de gehandicaptenzorg.

De Ondernemingsraad heeft in 2022 een aantal trainingen en scholingen gevolgd. De focus lag op het Rijnlandse wijze benaderen van onderwerpen.

## 2 | Algemeen beleid

### 2.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

Beschrijf het *langetermijnbeleid*. Dat wil zeggen: geef aan wat missie en toekomstvisie zijn, wat de beleidsuitgangspunten zijn en met welke maatregelen de organisatie wil inspelen op verwachte kansen, bedreigingen en veranderingen.

#### **Missie**

SWZ vindt dat mensen met een beperking recht hebben op een leven als alle andere burgers. Een leven waarin een goede kwaliteit van bestaan wordt ervaren.

#### **Visie**

SWZ wil waarde toevoegen aan het leven van mensen met een beperking. Dit doen wij door merkbare mensgerichte zorg te bieden en samen de mogelijkheden van de cliënt te ontplooien. Die toegevoegde waarde komt tot stand in de relatie tussen medewerker en cliënt, van mens tot mens met hart én hoofd. Hoe we dit doen is maatwerk en voor elke client anders. Voor de één is dat het krijgen van comfort en zich begrepen voelen. Voor de ander is dat begeleiding naar een volwaardige baan of training om meer zelfredzaam te worden. Cliënten maken daarin eigen keuzes. Wij staan ze hierin bij en helpen ze met de

best mogelijke zorg en ondersteuning. Wij werken daarbij nauw samen met hun naasten, gemeenten, collega-zorginstellingen, maatschappelijke- en lokale partners.

### **Strategische koers**

In de Strategische Koers 2022-2025 beschrijven we wat we de komende jaren samen extra aandacht geven om goede zorg en ondersteuning te kunnen blijven bieden aan onze cliënten. We doen dit vanuit de kernwaarden Verbinden, Vertrouwen en Vakmanschap. We onderscheiden drie samenhangende gebieden: cliënt en netwerk, medewerkers en bedrijfsvoering. Binnen deze gebieden komen we tot de vier ontwikkellijnen: EMB, NAH, Verbindend vakmanschap en Ondersteunen vanuit de bedoeling. Jaarlijks bepalen we de stappen die we daarin gaan nemen en leggen deze vast in een jaarplan.

In de strategische koers 2022-2025 zijn de voor de verschillende ontwikkellijnen de volgende ambities vastgelegd:

#### Client en netwerk: Samen meedoen

Cliënten en hun netwerk voelen zich door ons gehoord en serieus genomen. We staan naast hen en gaan voor echt contact en verbinding. We ondersteunen cliënten actief in hun ontwikkel-behoeften. We luisteren en onderzoeken, en zijn betrokken en empathisch. Bovendien bieden we cliënten een passende woon- en werkomgeving waarin ze zich fijn en veilig voelen.

Waar nodig schakelen we deskundigen en (zorg-)partners uit ons netwerk in. Ook zetten we nieuwe technologie in die het werk van medewerkers en het leven van cliënten makkelijker maakt. We begeleiden cliënten bij het vinden van een passende plek in de samenleving. Daarvoor gaan we meer samenwerken met lokale en regionale bedrijven en met mensen in het netwerk van cliënten.

Wij delen onze expertise actief met de samenleving en relevante kennisinstututen. Om onze gezamenlijke kennis te vergroten en zo doende meer mensen met een hulpvraag te kunnen ondersteunen.

Dit geven we vorm in de ontwikkellijnen:

- 'Verdiepen van ons werk in EMB en meer samen doen'
- 'Verdere ontwikkeling als expert in het aanbod voor mensen met NAH'

#### Medewerkers: Verbindend vakmanschap

Bij SWZ gaan we uit van verbinding en vakmanschap. Onze medewerkers zijn professionals. We geven het vertrouwen, de verantwoordelijkheid, de mogelijkheden en de middelen om vol passie te doen wat zij nodig vinden. Wij zijn dan ook een zelforganiserende organisatie.

Wij verwachten van medewerkers dat zij eigenaarschap pakken en bereid zijn verantwoording af te leggen over wat zij doen. En dat zij zelf actief informatie opzoeken en hun kennis vergroten.

We vinden het belangrijk dat we een goede werkgever zijn. Onze medewerkers bieden wij een prettige, veilige, professionele en (stimu-)lerende werkomgeving. Op deze manier kunnen ze goed samenwerken met cliënten en hun netwerk, collega's en vrijwilligers. En dat in een organisatie waar mede werkers kunnen werken met de passie die ze hadden toen ze voor de zorg kozen en dus zichtbaar gelukkig zijn in hun vak.

#### Bedrijfsvoering: Ondersteunen vanuit de bedoeling

We voelen ons verantwoordelijk voor onze maatschappelijke taak. We werken duurzaam. De zorg- en behandelteams kunnen rekenen op onze steun. Steun die is afgestemd op de bedoeling/ons inspirerend kader. Zodat we met elkaar het verschil kunnen maken voor onze cliënten. Soms door Dingen Dit handen te

nemen, door de goede randvoorwaarden te creëren of door te adviseren. Vanuit ons vakmanschap, in verbinding en met vertrouwen. Dat betekent dat we onze middelen zorgvuldig besteden en scherp zijn op de bedoeling ervan.

Structuren, processen, regels en protocollen helpen ons in ons werk en belemmeren ons niet. Innovatie en technologie zijn geen doelen op zich, maar dragen bij aan duurzaam woon- en werkgeluk van cliënten en medewerkers.

## **2.2. Ontwikkelingen 2022 strategische koers**

De totstandkoming van de strategische koers met een brede afvaardiging uit de organisatie heeft een belangrijk fundament gelegd om ook daadwerkelijk aan onze ambities te werken. Hierin zijn in 2022 mooie stappen gemaakt. Tegelijkertijd merken we dat verzuim en verloop van personeel in combinatie met de krapte op de arbeidsmarkt veel aandacht vraagt, waardoor de ambities op meerdere thema's groter waren dan de organisatie in de praktijk kon dragen. Dit is de reden geweest om in het jaarplan voor 2023 de toekomstbestendige zorg een prominente plek te geven en zijn daarnaast vrijwel alle doelen gelinkt aan behoud en instroom van medewerkers. Dit is een belangrijke accentverschuiving in de strategische koers.

Een beeld van de belangrijkste ontwikkelingen per ontwikkellijn:

EMB:

- Invoering rol van regiebehandelaar om meer samenhang te brengen in de multi-disciplinaire ondersteuning.
- Zorg- en behandelprogramma EMB is in ontwikkeling.
- Start implementatie begeleidingsmethodiek LACCS.
- Cliëntportaal Caren is geïmplementeerd en wordt gebruikt. Een extra middel voor de communicatie met cliënt en netwerk.
- Nieuwbouw Zonhove: de oorspronkelijke plannen zijn stopgezet en er is gewerkt aan herziene plannen.

NAH:

- Er zijn adviezen ontwikkeld op het gebied van afasie en sport en bewegen. Om beter aan te sluiten op behoeften van cliënten.
- Doorontwikkeling van het aanbod Hersenz.
- Start implementatie begeleidingsmethodiek 'Hooi op je vork'.

Verbindend vakmanschap:

- Extra ondersteuning ingezet voor teams die vastlopen met roosteren en voor gezond roosteren.
- Pilot om meerwaarde van de nieuwe functie kwaliteitsbegeleider vast te stellen is afgerond en we besloten hiermee verder te gaan. Kwaliteitsbegeleider ondersteunt het team en de teamrolhouders om in samenhang kwaliteit (waar nodig) verder te ontwikkelen.
- We hebben gewerkt aan de juiste bezetting in de teams door met een frisse blik te kijken naar het formatieplaatsenplan. Ook is er verkend en gestart met het inzetten van anders-geschoolde medewerkers.
- Voor het binden en behouden van medewerkers is de arbeidmarktcampagne verder aangescherpt, maatregelen genomen om de duurzame inzetbaarheid te ondersteunen, ook op basis van de geluiden uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Ondersteunen vanuit de bedoeling

- Het project 'veerkracht en zeggenschap' is gestart met als doel de samenwerking tussen de ondersteuning en de teams te versterken.
- De samenwerking tussen de teams van de ondersteuning is versterkt.
- De beoogde vernieuwing en doorontwikkeling van het handboek is vertraagd.
- Op het gebied van digitalisering is de digitale basisinfrastructuur in kaart gebracht en al deels verbeterd, het nieuwe ECD, Ons, is geïmplementeerd, het werken met de 'nieuwe werkplek' is verder ondersteund en er is een nieuw elektronisch voorschrijf- en toedienregistratiesysteem in gebruik genomen.

### **2.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid**

Zorgen voor elkaar zit in het DNA van SWZ zorg. Maar we willen ook zorgen voor onze omgeving. Daarom zijn we in 2022 breder aan de slag gegaan met het thema duurzaamheid. Dit thema heeft ook een plek in onze Strategische koers 2022-2025.

Aandacht voor duurzaamheid is belangrijk, want ook SWZ zorg moet voldoen aan wettelijk afspraken over minder CO2-uitstoot en energiebesparing. Daarnaast willen we ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Er gebeurt al veel binnen SWZ zorg als het om duurzaamheid gaat. Die kennis en praktijkvoorbeelden zijn we intern gaan delen. In 2022 tekenden we voor de Green Deal, een initiatief om de verduurzaming in de zorg te versnellen.

In 2023 werken we verder aan het thema duurzaamheid door een routekaart voor verduurzaming op te stellen, te werken met een 'groenteam' (ondersteunt en deelt goede initiatieven) en het vastgoed te verduurzamen.

### **2.4. Naleving gedragscodes**

Onze gedragscode, te vinden in ons handboek en op de website, geldt voor iedereen die bij SWZ betrokken is. Medewerkers, cliënten, hun naasten, en bezoekers dienen deze regels dan ook te respecteren. Vanzelfsprekend gelden onze gedragsregels ook voor online communicatie (waaronder op social media).

Wij vinden het belangrijk dat we met elkaar in gesprek blijven over onze omgangsregels, de gedragscode en de normen die daaraan ten grondslag liggen. In de werkoverleggen in teams van medewerkers, in het ST, maar ook in de meer individuele werkbegeleiding en coaching.

In 2022 is er extra aandacht besteed in de teams aan de gedragscode in combinatie met de huisregels en de Wet zorg en dwang.

### **2.5. Risicoparagraaf**

Sinds medio 2020 is SWZ bezig met het ontwikkelen en implementeren van Integraal Risico Management. Iedere vier maanden wordt de voortgang op strategische risico's en ingezette of in te zetten beheersmaatregelen besproken met de verantwoordelijk portefeuillehouder. Bijzonderheden of ontwikkelingen daarin worden verwerkt in deze rapportage.

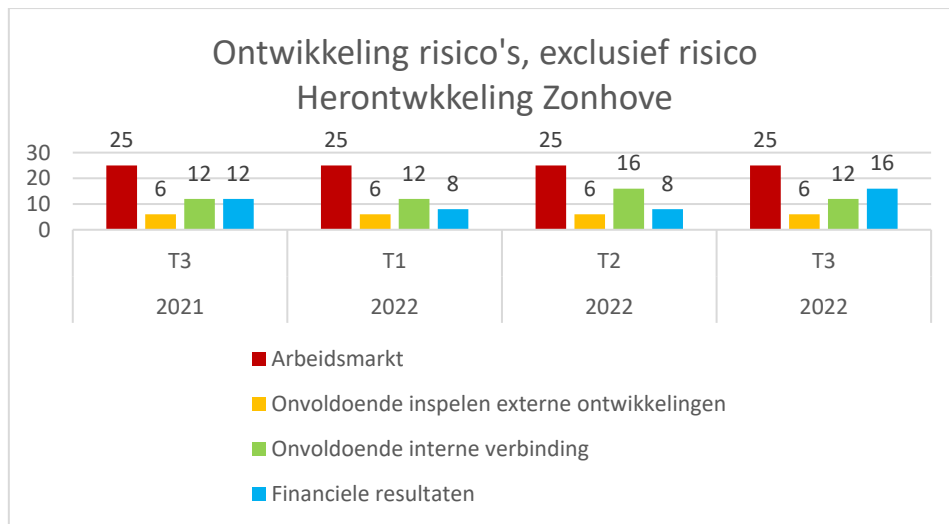
Jaarlijks wordt met het Strategisch Team en de Strategisch Adviseurs opnieuw naar externe en interne ontwikkelingen gekeken en worden de strategische risico's geëvalueerd. Uitgangspunt is het normenkader dat SWZ ontwikkelde.

Voor de nieuwbouw is in het risicoregister een apart risicoregister nieuwbouw ontwikkeld.



Risico's op operationeel en tactisch niveau zijn terug te vinden in persoonlijk plannen van cliënten, in teamontwikkelplannen en in procesbeschrijvingen.

De risico's worden cijfermatig geduid als Kans \* Impact (op schaal van max 5 \* 5). Drie keer per jaar rapporteren we en monitoren we de belangrijkste risico's op strategisch niveau. Onderstaande afbeelding geeft een beeld van de ontwikkeling van de risico's in de tijd van periode 3, 2021 tot en met periode 3, 2022. Vervolgens worden de risico's en de beheersmaatregelen verder toegelicht.





<b>Strategisch risico &amp; Waardering</b> Kans * Impact (op schaal van max 5 * 5)	<b>Status en beheersingsmaatregelen</b>
<p><b>Arbeidsmarkt: Door krapte op de arbeidsmarkt heeft SWZ kwalitatief en kwantitatief onvoldoende medewerkers.</b></p> <p>2021 T3: 5*5=25            2022 T1: 5*5=25            2022 T2: 5*5=25            2022 T3: 5*5=25</p>	<p>Krapte op de arbeidsmarkt blijft hoog en ook naar de toekomst toe problematisch. We zetten we de volgende beheersmaatregelen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer aandacht voor gezond roosteren in teams, met als zichtbaar resultaat minder overschrijding formatie binnen wonen en dagbesteding.</li> <li>- Roosteren over meerdere teams inclusief dagbesteding.</li> <li>- De pilot kwaliteitsbegeleider is afgerond. Advies wordt in 2023 voorgelegd aan het ST.</li> <li>- Meer aandacht voor behoud medewerkers, o.a. via duurzame inzetbaarheid.</li> <li>- Werven anders- en ongeschoolde medewerkers om ze intern op te leiden.</li> <li>- Werven medewerkers flexpool om eigen flexibele schil te vergroten.</li> <li>- Pilot inzet buitenlandse medewerkers structureel vormgeven.</li> <li>- Continuëren arbeidsmarktcampagne.</li> <li>- Samenwerking met andere organisaties via Transvorm. Met als gewenst resultaat een regionale ZZP pool, gezamenlijke tweejarige scholing voor schoolverlaters die binnen deze 2 jaar binnen verschillende zorgorganisaties gaan werken, contracten aanbieden voor meerdere zorgaanbieders in de regio, een regionale zorgacademie.</li> <li>- Door de inzet van de Taskforce zomerplanning is de zomerperiode relatief rustig verlopen en biedt deze werkwijze naar de toekomst toe mogelijkheden om intern beter samen te werken en zicht te houden op knelpunten in de organisatie. Deze Taskforce is gecontinueerd.</li> <li>- Een initiatief van de OR en RvB om te onderzoeken waar de ruimte zit binnen de CAO ten voordele van medewerkers is gestart en krijgt in 2023 verder vorm.</li> </ul> <p>We zijn ons ervan bewust dat we het tekort niet gaan oplossen, maar zo beperkt mogelijk moeten houden en dat we ook naar andere oplossingen moeten kijken. Een voorbeeld daarvan is op een andere manier kijken naar het anders inrichten van het primaire proces. Daar gaan we in 2023 mee aan de slag.</p>
<p><b>SWZ speelt onvoldoende in op externe maatschappelijke en/of sectorale ontwikkelingen.</b> Hierdoor komt SWZ in financiële problemen en/of kan haar zorgvisie en ambitie niet waarmaken.</p> <p>2021 T3: 2*3=6            2022 T1: 2*3=6</p>	<p>De volgende beheersmaatregelen zijn ingezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De nieuwe strategische koers is afgestemd op externe en interne ontwikkelingen.</li> <li>- In de ontwikkellijn 'verdiepen van ons werk in EMB en meer samen doen' is hier nadrukkelijk aandacht voor, zoals in de samenwerking met de Academische werkplaats en het Catharinaziekenhuis.</li> <li>- Voor de doelgroep NAH zijn er naast de ontwikkellijn waarin hier expliciet aandacht voor is, tevens al diverse externe initiatieven waar SWZ in participeert.</li> <li>- Samenwerking met collega organisaties Severinus en Lunet om toekomstige regionale opgave (toename cliënten arbeidsmarktproblematiek, inzet technologie) gezamenlijk op te pakken.</li> </ul>

<p>2022 T2: 2*3=6 2022 T3: 2*3=6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daarnaast wordt binnen SWZ vraaggestuurd (vanuit cliënt- en teamniveau) gekeken naar zorgtechnologische innovaties. Verschillende succesjes zijn hier te benoemen, bijvoorbeeld de inzet van Google Nest.</li> <li>- In het nieuwbouwtraject Zonhove passen we zorgtechnologie toe vanuit het principe 'alleen als iedereen er beter van wordt'.</li> </ul>
<p><b>Er is onvoldoende samenhang en verbinding tussen het strategisch team en de organisatie, tussen de teams onderling en tussen het primaire- en het ondersteunende proces</b>, waardoor de visie en ambitie niet worden gehaald (niet efficiënt/effectief).</p> <p>2021 T3: 3*4=12 2022 T1: 3*4= 12 2022 T2: 4*4= 16 2022 T3: 3*4= 12</p>	<p>Dit risico krijgt veel aandacht, mede naar aanleiding van de uitkomsten en verdiepende gesprekken van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Diverse maatregelen zijn ingezet om de samenhang en verbinding op allerlei fronten te vergroten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzet regiebehandelaren om samenhang tussen behandeling onderling en behandeling en zorgteams te vergroten.</li> <li>- Focus op verbeteracties n.a.v. medewerkerstevredenheidsonderzoek rondom teamrollen om druk eraf te halen en organiseren centraal loket.</li> <li>- Witte Gij't is een initiatief van medewerkers en dient als een vraagbaak waar alle medewerkers terecht kunnen.</li> <li>- Er loopt een project om samen met de teamrolhouders te onderzoeken welke (administratieve) lasten weg gehaald kunnen worden of anders georganiseerd. SWZ heeft subsidie gekregen voor dit project.</li> <li>- De implementatie van de nieuwe TOP cyclus, waar teams beter in ondersteund worden en meer aandacht is voor verbinding met de visie en missie van de organisatie;</li> <li>- Besluit om Programma ontwikkeling ondersteuning te verlengen voor duur van tenminste twee jaar en het accent in het programma te verschuiven naar het faciliteren van medewerkers om meer eigenaarschap te kunnen pakken.</li> <li>- Daarnaast worden strategisch adviseurs toegevoegd aan de teams in de ondersteuning van hun aandachtsgebied.</li> <li>- Tijdens de kwartaalbijeenkomsten worden een aantal medewerkers uit de zorg en ondersteuning uitgenodigd.</li> <li>- Leden van het ST zijn meer aanwezig bij teamoverleggen en andere bijeenkomsten.</li> </ul> <p>We waarderen dit risico lager dan in de voorgaande periode, omdat we merken dat er veel beweging is op dit thema en in de goede richting.</p>
<p><b>De beoogde doelstellingen met het herontwikkelingsproject Zonhove worden niet of in onvoldoende mate gerealiseerd.</b></p>	<p>Voor de nieuwbouw is in het risicoregister een apart risicoregister nieuwbouw ontwikkeld. Uit dat risicoregister d.d. 30-09-2022 blijkt het volgende:</p> <p>De concerncontroller heeft het signaal afgegeven dat de financiële risico's dermate groot zijn, dat de huidige businesscase onvoldoende haalbaar is. Wijzigingen aan de inkomstenkant (verlaging NHC) i.c.m. stijgende rente, hogere bouwkosten en toenemende energieprijzen leiden ertoe dat de vrije kasstromen tijdens en na de bouwperiode op een onaanvaardbaar niveau komen. De Raad van Bestuur heeft op basis van het advies van de stuurgroep daarom het besluit genomen om het huidige plan voor de herontwikkeling Zonhove aan te passen.</p> <p>Deze maatregel leidt ertoe dat het risico dat fors rood kleurde zich niet voor kan doen. Omdat niet-bouwen geen optie is, is er volop gewerkt aan nieuwe</p>

	plannen. Eind 2022 zaten we nog in de verkennende fase van het zoeken naar een goede invulling. Daar is op dit moment daar nog geen risico beoordeling aan te koppelen.
<p><b>Door het niet behalen van het begrote financiële resultaat en daarmee mogelijk op langere termijn niet kunnen voldoen aan afspraken met externe financiers</b></p> <p>2022 T3: 3*4=12 2022 T1: 2*4=8 2022 T2: 2*4=8 2022 T3: 4*4=16</p>	<p>Het grootste risico blijft de inzet van personeel. De openstaande vacatures en het hogere ziekteverzuim zorgen voor een hoger inzet van ZZP-ers. De beheersingsmaatregelen worden vooral ingezet op verlagen verzuim, instroom en uitstroom medewerkers en effectief roosteren.</p> <p>Daarnaast wordt gewerkt met een rolling forecast om meer vooruit te kunnen kijken en sturen. Rolling forecasting vind plaats op basis van de verwachte genormeerde zorglevering (Anne Anders).</p> <p>Belangrijk aandachtspunt voor volgend jaar is de compensatieregeling rondom ziekteverzuim t.a.v. Corona vanuit de overheid. Deze regeling loopt nog door tot en met 31-12-2022. Het niet continueren van deze regeling in 2023 zal leiden tot mogelijk hogere risico's t.a.v het behalen van de financiële resultaten.</p> <p>Het opzetten van een regionale invalpool zal naar verwachting zowel kwalitatief als financieel een positief effect hebben.</p> <p>Gezien de grote risico's hebben we besloten dit risico te verhogen naar 16.</p>
<p><b>Aanval op IT systemen</b> door hackers, waardoor primaire systemen niet meer bruikbaar zijn en zorgcontinuïteit in gevaar kan komen.</p> <p>2021 T3: 2*3=6 2022 T1: 2*3=6 2022 T2: 2*3=6 2022 T3: 3*3=9</p>	<p>Door externe ontwikkelingen blijft dit risico aanwezig. Risico proberen we verkleinen door veel software naar de cloud te verplaatsen en niet meer op eigen servers te laten draaien. Daarmee verplaatsen we het risico naar de leveranciers van de software. Daarnaast onderzoeken we in 2022 of we het applicatielandschap verder kunnen rationaliseren, zodat we minder applicaties nodig hebben. Gezien de ervaringen in de afgelopen periode waarin twee maal sprake is geweest van een hack, hebben we de kans op voorkomen ervan vergroot van 2 naar 3.</p>

## 2.6. Toekomstparagraaf

Het werken aan toekomstbestendige merkbare mensgerichte zorg is een bovenliggende opgave. Bij elke ontwikkeling houden we in het oog hoe die zich verhoudt tot een toekomst met toenemende zorgvragen en een steeds beperktere beschikbaarheid van arbeidskrachten. We beseffen dat dit niet alleen een noodzakelijke opdracht is voor SWZ, maar dat we hier regionaal met alle stakeholders aan moeten werken. De stappen die gezet zijn in het vormen van een regiovisie is hier een goede basis voor.

Tegelijkertijd vraagt het werken aan de gewenste organisatievorm overkoepelende aandacht. Het werken vanuit de bedoeling, met de bijbehorende werkovertuigingen, is nog geen vanzelfsprekendheid. Het pad naar het realiseren van de ambities willen we inzetten op een manier die past bij de manier van werken die we willen: veranderen van A naar B, op de manier van B. De raad van bestuur en het strategisch team zien we als sponsors van de verandering. Zij geven richting aan de verandering in woord en daad. Het vormgeven aan de ondersteuning 'nieuwe stijl' en eigenaarschap in zorg- en behandelteams zijn daarbij parallelle bewegingen. Deze laatste twee bewegingen worden uitgewerkt in de ontwikkellijn 'ondersteunen vanuit de bedoeling'. We houden vast aan de ontwikkellijnen zoals beschreven in de strategische koers. Onze ambities hebben we vastgelegd in het jaarplan 2023 (bijlage 1).

# 3

## Financieel beleid

### 5.1 Informatie over financiële instrumenten

Planning- en controlcyclus: SWZ maakt gebruik van een planning- en controlcyclus als instrument voor sturing, beheersing en optimalisatie van de bedrijfsvoering. De cyclus start met het vaststellen van uitgangspunten. Op basis van externe ontwikkelingen, het strategisch meerjarenbeleid en actuele interne ambities, risico's en verbeterpunten, worden de doelen bepaald, die gerealiseerd moeten worden in het volgend verslagjaar. Deze doelen worden uitgewerkt in jaarplannen en daaraan verbonden begrotingen. Monitoring van de voortgang vindt plaats door middel van trimesterrapportages. De rapportage bevat kwaliteitsmanagementinformatie, voortgang op de doelen uit het jaarplan, ontwikkelingen op de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen die bij die risico's horen, de financiële ontwikkelingen en prognoses t.a.v. de begroting.

Capaciteitsmanagement: Om enerzijds aan cliënten de zekerheid te geven dat voldoende zorg geboden kan worden en om anderzijds te borgen dat de inzet van mensen en middelen binnen financieel verantwoorde kaders gebeurt, heeft SWZ de Anne Anders Rekenbladen ontwikkeld. Dit instrument is gebaseerd op zorguren vertaald uit de indicaties van onze cliënten. Het instrument is van groot belang bij de omrekening van productie naar formatie(begroting) en daarmee voor een groot deel van de kosten(begroting) in het primair proces. De capaciteitsplanner en roosterconsulenten ondersteunen teams bij dit thema.

Financiële rapportages: De planning- en controlcyclus wordt ondersteund door een maandelijkse rapportage. Dit geeft inzicht in de resultaten op het gebied van bedrijfsvoering, medewerker en client. Deze informatie is rond de 10<sup>e</sup> werkdag na afsluiting van de desbetreffende maand beschikbaar. Hierdoor is tijdige bijsturing mogelijk. De leidinggevende bespreken deze maandelijks en daarnaast vormt dit een vast onderdeel van de ST agenda.

Daarnaast geven trimesterrapportages een tussenbalans en resultatenrekening, een prognose voor het gehele boekjaar. Deze rapportage wordt voorzien van een toelichting en vervolgens besproken met de auditcommissie van de Raad van Toezicht.

Naast de maandelijkse en trimester monitoring wordt minimaal jaarlijks de meerjarenprognose bijgewerkt. Hierin wordt de impact van interne en externe ontwikkelingen op de langere termijn gemonitord zodat er tijdig kan worden bijgestuurd. De Raad van Bestuur en de Concern Controller bespreken deze met de auditcommissie van de Raad van Toezicht.

Administratieve Organisatie en interne Controle: De AO/IC taak is verankerd binnen de afdeling Planning & Control. Het meest noodzakelijke deel van de AO is beschreven en interne controles worden gestructureerd uitgevoerd, gerapporteerd en vastgesteld. Er is een Intern Controleplan opgezet en uitgewerkt. Hiermee is de juistheid volledigheid en rechtmatigheid van de opbrengsten sterk verbeterd.

### 5.2 Financiële risico's en onzekerheden

Algemeen: Het beleid van de overheid is erop gericht de kosten voor de zorg beheersbaar te houden. Dit gezien de verwachte toename van de zorgvraag in Nederland in de toekomst. Daarnaast dienen ook de toekomstige vastgoedinvesteringen gedaan te kunnen worden zonder dat dit financieel effect heeft op de zorg en dienstverlening.

Productieafspraken zorgkantoren: De historische productieaantallen vormen de basis voor de afspraken in het lopende jaar, maar er is over het algemeen sprake van cliëntvolgende bekostiging. Het is daarmee geen garantie dat overproductie ook wordt gefinancierd door de zorgkantoren.

In de ZPP tarieven 2019 zijn naar de uitkomsten van het kostprijsonderzoek verwerkt. Dit betekende voor SWZ een enorme budgettoename binnen de WLZ daar waar de introductie van de ZPP financiering in 2010 nog leidde tot een enorme budgetafname. Het jaar 2022 wordt naar verwachting het zogenoemde basisjaar voor het kostenonderzoek dat de NZa momenteel opzet voor de Wlz-prestaties in de gehandicaptenzorg. Met

2023 en 2024 als onderzoeksjaren, is beoogd dat dit kostenonderzoek leidt tot nieuwe Wlz-tarieven per 2025.

Wmo/Jeugdwet: De opbrengsten vanuit de Wmo en Jeugdwet bedragen in totaal 5,1%% van de totale omzet van SWZ. Deze komen tot stand middels maandproducten en bekostiging op basis van daadwerkelijk geleverde productie. Gezien de ontwikkelingen binnen de diverse gemeenten dienen er weloverwogen keuzes gemaakt te worden indien diensten binnen de Wmo en Jeugdwet niet financieel rendabel kunnen worden gerealiseerd. Het is van belang goed inzicht te hebben in de opbrengsten en de kosten binnen dit deelgebied.

Huisvesting: Huisvesting en de kwaliteit van het vastgoed is een belangrijk onderdeel van de integrale woon- en leefomgeving. En daarmee voor de kwaliteit van leven. De wensen van cliënten en de normen van de samenleving veranderen voortdurend. Om te voorkomen dat het huisvestingsaanbod van SWZ niet meer aantrekkelijk is voor huidige en potentiële cliënten, verdient dit aandacht. Het strategisch vastgoedbeleid voorziet hierin.

Vastgoed: De landelijke ontwikkelingen met betrekking tot de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) houden een risico in. Dit tarief wordt naar verwachting in 2024 onderhandelbaar naar beneden bijgesteld als gevolg van de aangepaste rekenrente. Bij de plannen voor de herontwikkeling van Zonhove is hier ook rekening mee gehouden. Naast de inkomstenkant is ook de prijsontwikkeling van de bouwkosten onzeker. De situatie in Oekraïne is hier onder andere de oorzaak van.

Corona: Op 27 februari 2020 werd de eerste besmetting met de infectieziekte COVID-19 in Nederland geconstateerd. Op 6 maart werd voor Brabant, waar ook alle locaties van SWZ zich bevinden, dringend geadviseerd om zoveel mogelijk vanuit huis te werken. Ook in 2022 heeft de (naweeën) van Corona een groot effect op SWZ. In 2022 is als laatste jaar wederom een beroep gedaan om de extra Corona middelen. In 2023 zullen de effecten nog niet verdwenen zijn en impact hebben op de zorgverlening en exploitatie.

### 5.3 Financiële resultaten

Financiële stabiliteit: De positieve resultaten van voorgaande jaren zijn gecontinueerd in 2022, ondanks een eenmalige afboeking. Het genormaliseerde resultaat is stabiel en de EBITDA is goed.

De basis hiervoor is gevormd door de ontwikkeling van rekenmodellen voor personeelsformatie in de voorgaande jaren. De inzet van mensen en middelen vindt plaats op basis van indicaties waarbij rekening wordt gehouden met de financiële kaders op organisatieniveau. Daarnaast is er continu aandacht voor het verbeteren van de planning- en control-instrumenten. Maandelijks financiële rapportage geeft teams en het management tijdige informatie om bij te sturen.

De groei van het weerstandsvermogen is nodig om de voorgenomen nieuwbouwplannen te realiseren.

#### 5.3.1 Verlies- en winstrekening

Omzet: De omzet van SWZ in 2022 bedraagt € 55,5 miljoen, bijna € 2,0 miljoen meer dan in 2021. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van hogere WLZ-opbrengsten in verband met de indexering van de tarieven.

Personeelskosten: De personeelskosten (incl. overige personeelskosten) zijn in 2022 met € 1,2 miljoen gestegen t.o.v. 2021 naar een totaal van € 35,7 miljoen. De personeelskosten in het primaire proces worden middels de Anne Anders norm gerelateerd aan de indicaties van onze cliënten en is daardoor gerelateerd aan stijgende opbrengsten. De Anne Anders normen zijn in 2019 aangepast naar aanleiding de uitkomsten van het kostprijsonderzoek. De kostenstijging wordt met name veroorzaakt door de extra inzet van zorgpersoneel en fors gestegen benodigde inzet van externe medewerkers in de zorg.

Afschrijvingskosten vaste activa: De afschrijvingskosten zijn in 2022 met € 2,19k (12%) gestegen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de tijdelijke huisvesting in gebruik is genomen. De afschrijvingskosten zijn relatief laag omdat in aanloop naar de nieuwbouwplannen het terrein Zonhove volledig is afgeschreven.

Overige bedrijfskosten: De overige bedrijfskosten (excl. overige personeelskosten) zijn met 2,10% (€ 320k) gedaald t.o.v. 2021. Binnen de voedings- en hotelmatige kosten is een stijging te zien. Opvallend is de daling van de onderhoudskosten en met name de energie.

Rente: De financiële baten & lasten zijn licht gedaald naar een totaal van € 93k als gevolg van het aflossen van leningen.

Resultaat: Het resultaat bedraagt € 418k positief. Een daling van € 1.384k t.o.v. 2021. De daling van het resultaat wordt met name veroorzaakt door de eenmalige afwaardering van een deel van de reeds gemaakte kosten voor de nieuwbouw Zonhove als gevolg van gewijzigde plannen (€ 2.273k).

### 5.3.2 Balansposities

Voorzieningen: De voorzieningen zijn in 2022 bijna gelijk aan 2021. De voorziening impairment op huren is vrijgevallen als gevolg van het weer in gebruik nemen van een pand van een doorlopend huurcontract en de voorziening langdurig zieken is in omvang toegenomen.

Vaste activa: De boekwaarde van de vaste activa is afgenomen met € 2.114k. Deze daling is te verklaren door een eenmalige afwaardering van een deel van de reeds gemaakte kosten voor de nieuwbouw Zonhove als gevolg van gewijzigde plannen (€ 2.273k).

Vlottende activa: De vlottende activa zijn gestegen met €2.410k. De liquide middelen zijn met €2.828k toegenomen tot € 15,3 miljoen.

Schulden: De langlopende schulden (>1 jaar) daalden met € 216k en bedragen ultimo 2022 € 3,4 miljoen. Deze daling is ontstaan door reguliere aflossingen. De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 96k onder andere als gevolg oplopende crediteurensaldo en nog te betalen kosten. Daartegenover staat een lager post vooruit ontvangen opbrengsten.

Eigen vermogen: Het resultaat van 2022 wordt volledig toegevoegd aan het eigen vermogen. Hierdoor heeft per eind 2022 een omvang van € 19,78 miljoen. Dit is een stijging van 2,2% ten opzichte van eind 2021.

Statutaire en feitelijke bestemming van het resultaat: Het resultaat 2022, zijnde € 418k, is volledig toegevoegd aan het eigen vermogen.

### 5.4 Kengetallen

Kengetal	Berekening	2022	2021	2020	2019
Resultaatratio	Resultaat / totale opbrengsten	0,75%	3,37%	4,80%	4,73%
Weerstandvermogen	Eigen vermogen / totale opbrengsten	35,66%	36,18%	32,82%	30,86%
Solvabiliteit/Debetratio	Totaal schulden / Totaal passiva	37,91%	38,63%	41,01%	44,78%
Balansratio	Eigen vermogen / Balanstotaal	60,25%	59,52%	56,81%	52,81%
Current ratio	Vlottende activa / Vlottende passiva	1,70	1,44	1,77	1,79
DSCR	Resultaat+Huurlasten+Afschrijvingen / Rente- en huurlasten + Aflossingen	2,87	2,36	2,53	2,32

#### Resultaatratio

Hierbij wordt het resultaat uitgedrukt in een percentage van de totale opbrengsten. De norm hiervoor ligt tussen de 1% en 2%. Bij SWZ ligt deze al enkele jaren hoger omdat we te maken hebben met verouderd vastgoed in eigendom op de locatie Zonhove. De opbrengsten voor kapitaallasten worden middels de NHC wel ontvangen maar de kosten worden (nog) niet gemaakt.

#### Weerstandvermogen (Budgetratio)

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.  
22 van 55

d.d. 25-05-2023.



Het weerstandsvermogen bedraagt per ultimo 2022 35,66%. De verdere ontwikkeling wordt permanent bewaakt. In het kader van de nieuwbouwplannen voor de locatie Zonhove is dit percentage benodigd.

#### Solvabiliteit

De balans ratio wordt gemeten door de verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het totaal van de passiva. Het kengetal geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is om op korte en lange termijn aan haar betalings- en aflossingsverplichtingen te voldoen. De balansratio bedroeg eind 2022 60,25%. De norm is minimaal 20%.

#### Current ratio

De current ratio is een maatstaf voor de liquiditeit van organisaties. Het geeft de verhouding weer tussen de vlottende activa en kortlopende schulden. Hoe hoger deze index, des te beter een organisatie op korte termijn aan haar schulden kan voldoen. De current ratio van SWZ is eind 2022 1,70. Aan het einde van 2021 bedroeg deze 1,44. Bedrijfseconomisch geldt als vuistregel dat de current ratio minimaal 1 moet bedragen.

# Jaarplan SWZ - 2023

## toekomstbestendige, merkbare mensgerichte zorg



ontplooi je mogelijkheden



In de **Strategische Koers 2022-2025** beschrijven we wat we de komende jaren samen extra aandacht geven om goede zorg en ondersteuning te kunnen blijven bieden aan onze cliënten. We doen dit vanuit de kernwaarden **Verbinden, Vertrouwen en Vakmanschap** en volgens de vier ontwikkellijnen: **EMB, NAH, Verbindend vakmanschap en Ondersteunen vanuit de bedoeling**. Jaarlijks bepalen we de stappen die we daarin gaan nemen en leggen deze vast in een jaarplan.

Ontwikkelingen in de zorgvragen en op de arbeidsmarkt maken dat we ons niet alleen kunnen richten op merkbare mensgerichte zorg. We zullen ook veel aandacht moeten besteden aan **toekomstbestendige zorg**. Hoe zorgen we er ook in de toekomst voor dat mensen met een beperking een goede kwaliteit van leven hebben? Vandaar dat we **'toekomstbestendige merkbare mensgerichte zorg'** als overkoepelend thema boven de ontwikkellijnen plaatsen.

### cliënt en netwerk: samen meedoen

#### EMB

We verdiepen ons werk in EMB:

- We voeren de methodiek LACCS verder in en hebben aandacht voor **methodisch werken en eenvoudiger rapporteren in ONS**.
- Het **zorg- en behandelprogramma EMB** ontwikkelen we door, en brengen we in de praktijk.
- We **profiëren ons** door te laten zien wat we kunnen betekenen voor cliënten met EMB, o.a. door ervaringsdeskundigen EMB op te leiden.

Meer samendoen:

- De **samenwerking tussen cliënt, familie en professional** versterken we door samen te werken in de driehoek vanuit wederzijds vertrouwen. Wij omarmen de visie en methodiek van **Driehoekskunde** en maken die ons eigen.

Passende woon- en werkomgeving:

- We werken de plannen uit voor de **nieuwbouw op locatie Zonhove** in Son. Onze intentie is in 2024 te starten met de eerste woningen.

#### NAH

Expert in het aanbod voor mensen met NAH:

- **Hooi op je Vork** als methodisch kader voeren we verder in en we hebben daarbij aandacht voor **methodisch werken en eenvoudiger rapporteren in ONS**.
- We ondersteunen medewerkers in het **veilig en gezond werken met hulpmiddelen**.
- We verkennen en geven vorm aan **samenwerking** in de regio op het gebied van behandeling.

Een aanbieder met een volledig aanbod:

- We willen beter aansluiten op vragen van **jongeren en ouderen met NAH** door voor hen een toekomstbestendig aanbod te ontwikkelen.
- Ook met een **toekomstbestendige zinvolle daginvulling** willen we beter aansluiten op de behoeften die voortkomen uit de gevolgen van NAH, zoals afasie en beweging.

Passende woon- en werkomgeving:

- We werken de plannen uit voor duurzame **huisvesting, Locatie Annakerk**, voor cliënten LG/NAH in 's-Hertogenbosch.

### medewerkers: verbindend vakmanschap

- We bieden ondersteuning aan de teams om te werken met het **formatieplaatsenplan**. Het doel is dat teams vaardig zijn om meer en beter te sturen op de bezetting.
- We gaan werken met een **regionale invalpool**.
- De **betrokkenheid van medewerkers willen we versterken**. We onderzoeken hoe we dit kunnen doen als onderdeel van de 'medewerkersreis'. Onder medewerkersreis verstaan we: van werven tot waardering en afscheid nemen.
- We hebben beleid op het **borgen van instroom en behoud** van medewerkers van niveau 0 t/m 5 en geven hier uitvoering aan.
- We geven duiding aan het begrip '**vakmanschap**' en wat dit betekent voor meer competentiegericht werven en opleiden.
- We hebben een jaarprogramma gericht op het **versterken van de duurzame inzetbaarheid** dat bijdraagt aan het behoud van personeel en verlaging van het verzuimpercentage en voeren dit uit.

### bedrijfsvoering: ondersteunen vanuit de bedoeling

- We vereenvoudigen het werk met technologie: door het introduceren van **(meer) mobiele devices** in de zorg, de **digivaardigheden** te vergroten en voor te bereiden op moderne domotica.
- We **verminderen administratieve lasten**, vooral in het persoonlijk plan en wat we hierin kunnen schrappen, vereenvoudigen of herinrichten.
- Het **werken vanuit de bedoeling** willen we versterken door het 'waarom' van deze manier van werken te doorleven en de teamrolhouders beter te ondersteunen. Ook door in meerdere teams te **oefenen met andere manieren van werken**, passend bij toekomstbestendige merkbare mensgerichte zorg.
- We werken aan een **gezonde en veilige werk- en leefomgeving** door het actualiseren van de RI&E en het professionaliseren van de BHV organisatie.
- We creëren bewustwording op het thema **duurzaamheid** door aan te sluiten bij de landelijke 'Green Deal 3.0', een routekaart voor verduurzaming op te stellen, te werken met een 'groenteam' (ondersteunen en deelt goede initiatieven) en het vastgoed te verduurzamen.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.  
24 van 55

d.d. 25-05-2023



# 1.b VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.  
25 van 55

d.d. **25-05-2023**.

## Voorwoord

*De raad van toezicht legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten hiervan. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording is de Governance Code Zorg 2022 en zijn intern vastgestelde toezichtvisie.*

### **De raad van toezicht heeft in 2022, nu het na corona weer kon, nadrukkelijk de verbinding gezocht met medewerkers van SWZ zorg.**

We hebben de ontmoetingen met medewerkers als zeer bijzonder ervaren. Steeds weer trof en treft het ons dat zoveel medewerkers naast cliënten staan en een enorme betrokkenheid hebben met de cliënten, maar ook met SWZ zorg. Die betrokkenheid is iets om te koesteren. Vanuit diezelfde betrokkenheid hebben we in 2022 als raad van toezicht geprobeerd een steentje bij te dragen aan de kwaliteit binnen SWZ zorg.

### **Nieuwe toezichtvisie**

In 2022 heeft de raad van toezicht de bestaande toezichtvisie opnieuw doorleefd en aangescherpt. Deze visie is de leidraad voor de raad van toezicht. Prettig was dat we gezamenlijk twee dagen aan deze visie hebben gewerkt, waardoor we als raad elkaar ook nader tot elkaar zijn gekomen.

### **Uitbreiding raad van bestuur**

Corona, inflatie, duurzaamheidsambities, een krappe arbeidsmarkt en vergrijzing: deze thema's raken ook SWZ zorg. Het zijn ingewikkelde vraagstukken die veel aandacht en tijd van het bestuur vragen. Het was een belangrijke reden om de raad van bestuur uit te breiden. Daarnaast paste de uitbreiding in de werkwijze van SWZ zorg om eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. De benoeming van een tweede bestuurder gebeurde volgens een zorgvuldig proces, dat in 2022 afgerond werd. De benoeming van een tweede bestuurder per 1 september 2022 is voor een periode van vier jaar.

### **Ontwikkellijnen SWZ**

De nieuwe strategische koers geeft duidelijke richting aan de ambitie van SWZ zorg. De bestuurders hebben de ambitie en ontwikkellijnen opgehaald en gedeeld met de organisatie. We constateren dat in 2022 de eerste stappen in de vier ontwikkellijnen zijn gezet. Maar de raad van toezicht beseft terdege dat externe ontwikkelingen van grote invloed zijn op de interne wensen en mogelijkheden. De raad van toezicht volgt ook in 2023 deze ontwikkelingen en blijft gevraagd en ongevraagd meedenken.

### **Arbeidsmarkt**

De krapte op de arbeidsmarkt speelde ook SWZ zorg parten. De raad van toezicht heeft ook met medewerkers over dit onderwerp gesproken. Voor ons heel waardevol, omdat we juist in gesprekken met medewerkers een goed beeld krijgen van wat hen beweegt en boeit. Verbindend vakmanschap en werken volgens de bedoeling helpen naar onze mening om medewerkers te boeien en binden. Maar we realiseren ons dat de krappe arbeidsmarkt en het ziekteverzuim ook in 2023 een punt van zorg is dat veel aandacht behoeft.

### **Financiën**

De prijsstijgingen in combinatie met inflatie zorgde in 2022 voor extra financiële vraagstukken in exploitatie en investeringsruimte. Het noopte de raad van bestuur om duidelijke keuzes te maken wat ze in welke volgorde wil gaan doen. De raad van toezicht kon zich daarin vinden. Die keuze is steeds gemaakt op basis van de zorgkwaliteit voor cliënten. Gevolg was dat de nieuwbouwplannen van Zorgverand

gefaseerd gaan worden en dat eerst de zogenoemd Boswoningen gerealiseerd gaan worden. Dat dit besluit breed gedragen wordt in de organisatie zegt veel over de focus van medewerkers op de kwaliteit van leven voor cliënten.

### Goede voornemens 2023

- Verbinding blijven zoeken met medewerkers om de raad zo te voeden met praktijkervaringen.
- Vanuit de aangescherpte toezichtvisie SWZ zorg ondersteunen om de ambities en ontwikkelingen te realiseren.

## De raad van toezicht

### Samenstelling raad van toezicht

Naam	Functie in de rvt	Nevenfuncties
Mw. M. Hijweege	Vicevoorzitter Lid remuneratiecommissie Lid commissie kwaliteit, zorg en veiligheid. Contactpersoon OR	Eigenaar adviesbureau Zijwegen BV
Dhr. A.A.B.D.M. van den Broek	Lid Lid auditcommissie	Lid Raad van Bestuur Karakter Kind & Jeugd Psychiatrie Bestuurslid Stichting De Springplank Commissielid Coziek, Koninklijke Beroepsorganisatie van Accountants Commissaris bij Area
Dhr. P.F.J. Oostelbos	Voorzitter Lid remuneratiecommissie	Voorzitter RvT Therapeutische zorginstelling "De Oase".
Dhr. J.W.A. Waardenburg	Lid Lid commissie Kwaliteit, Zorg en Veiligheid Contactpersoon CCR.	Lid Raad van Toezicht Saffier Verpleeghuizen Vice-Voorzitter Raad van Toezicht Pleysier College Lid Bezwarenadviescommissie RET (Rotterdamse Elektrische Trammaatschappij) NVTZ Branche-ambassadeur GHZ Voorzitter RvT Swinhove groep VVT Zwijndrecht Executive Coach, begeleiding nieuwe bestuurders
MW. H.B. Hulbos	Lid Lid auditcommissie	Vastgoedadviseur Triade Vitree Bestuurslid Stichting BosEijk

## Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum toetreding	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
M. Hijweege	01-01-2016		1-9**							
A.A.B.D.M. van den Broek	01-01-2019		1-1*				1-1**			
P.F.J. Oostelbos	01-08-2020			1-8*					1-8**	
J.W.A. Waardenburg	01-08-2020			1-8*					1-8**	
H.B. Hulsbos	01-08-2020			1-8*					1-8**	

\*einde eerste termijn

\*\* einde tweede termijn

De raad van toezicht zal zich in 2023 nader beraden over een verbeterde, meer dakpansgewijze, verdeling van aftreden en aantreden. Dhr. Van den Broek zal in 2023 beginnen aan zijn tweede termijn en er zal een vacature uitgaan ter vervanging van Mw. M. Hijweege.

## Scope van het intern toezicht

Het intern toezicht is gericht op stichting SWZ. Er is geen sprake van andere entiteiten die vallen onder de scope van de raad van toezicht.

## Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Bijzonderheden
Raad van toezicht	6	Waarvan 1 keer met de ondernemingsraad
Remuneratiecommissie	2	
Auditcommissie	4	Waarvan 2 keer met de accountant
Commissie kwaliteit, zorg en veiligheid	1	leden sloten daarnaast nog 1x aan bij respectievelijk de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad

## Besluiten raad van toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Werving tweede bestuurder	Besluit	1-2-2022
Jaarverantwoording 2021	Goedgekeurd	25-5-2022
WNT Klasse-indeling IV	Goedgekeurd	25-5-2022



Bezoldiging RvB / RvT	Besluit	25-5-2022
Aanstelling B. van Winkel als bestuurder	Besluit	8-9-2022
Nieuwe vorm toezicht houden op kwaliteit / commissie KZV slapend tot januari 2024.	Besluit	8-9-2022
Benoeming T. vd Broek voor tweede zittingstermijn in RvT	Besluit	3-11-2022
Evaluatie Raad van Bestuur opschorten tot 2023	Besluit	3-11-2022
Het gebruik van voorleggers wordt op maat per agendapunt in de agendacommissie besproken.	Besluit	3-11-2022
Huidige nieuwbouwplan Zonhove vindt geen doorgang en een nieuw plan met een andere vorm en fasering wordt gemaakt.	Goedgekeurd	14-12-2022
Jaarplan en begroting 2023	Goedgekeurd	14-12-2022

## De samenwerking met de raad van bestuur

### Belangrijke thema's

- **De keuze voor een tweehoofdige raad van bestuur en de benoeming van de tweede bestuurder**

In 2022 is besloten de raad van bestuur van SWZ uit te breiden van een eenhoofdige naar een tweehoofdige raad van bestuur. Per 1 september 2022 is mevrouw van Winkel als tweede bestuurder naast mevrouw Cath aangesteld. De raad van bestuur wordt gecoacht door B. van Gils en er vond een evaluatiegesprek plaats met de remuneratiecommissie na 100-dagen. Omdat de raad van bestuur nog maar kort in de huidige samenstelling werkt, is ervoor gekozen de evaluatie door te schuiven naar 2023.

- **Vastgoed**
  - De herontwikkeling van locatie Zonhove; en in het bijzonder het stopzetten van de plannen en de keuze een nieuw plan te maken in een andere vorm en fasering.
  - De huisvesting Den Bosch, nieuwbouw Annakerk.
- **Strategische koers**

In de vergadering van de rvt werden medewerkers uitgenodigd om in gesprek te gaan over de ontwikkellijke verbindend vakmanschap en de arbeidsmarktproblematiek.
- **Kwaliteit**

Het toezien op kwaliteit wordt op een andere wijze vormgegeven door in de vergaderingen kwaliteitsthema's op te nemen en buiten de vergaderingen om door leden rvt actief in de organisatie op werkbezoek te gaan.
- **Regiovisie**

De regionale samenwerking rondom de doelgroepen LG/NAH en EMB.
- **Zelfevaluatie raad van toezicht, raad van bestuur en ontwikkeling toezichtsvisie**

In maart 2022 vond de evaluatie van de raad van toezicht plaats. Daar werd besloten om een scholingstraject te doen o.l.v. M. Engbers om de toezichtsvisie te herijken. Deze scholing vond plaats

in september en november en resulteerde in een nieuwe toezichtsvisie die begin 2023 werd vastgesteld.

- **In 2022 is de raad van bestuur gestart in een nieuwe samenstelling.** De raad van bestuur wordt gecoacht door B. van Gils en er vond een evaluatiegesprek plaats met de remuneratiecommissie na 100-dagen. Omdat de raad van bestuur nog maar kort in de huidige samenstelling werkt, is ervoor gekozen de evaluatie door te schuiven naar 2023.

### **Informatieverstrekking**

De wijze van informeren is vastgelegd in het 'informatieprotocol raad van toezicht'. Hierin is geregeld hoe actuele informatie snel gedeeld kan worden, maar ook dat er aansluiting is bij de beleids- en bedrijfsprocessen zoals de planning- en control-cyclus, de externe verantwoording en het kwaliteitssysteem.

### **Overige informatiebronnen**

De raad van toezicht vindt het van belang om goed in verbinding te staan met de ontwikkelingen en de mensen die hier invulling aan geven. Dit heeft onder andere vorm gekregen in:

- Een radendag: In april 2022 vond een radendag plaats waarbij de RvT, het strategisch team, de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad elkaar ontmoetten.
- Werkbezoeken: In oktober ging de rvt samen met de strategisch adviseurs op werkbezoek naar verschillende locaties in regio 1 en in regio 2.
- Aansluiten bij themabijeenkomsten: In 2022 vonden themabijeenkomsten plaats met het strategisch team rondom de regiovisie en de arbeidsmarktproblematiek.
- Aansluiten bij diverse overleggen: Leden van de rvt sloten individueel aan bij diverse overleggen en bijeenkomsten binnen SWZ, zoals het strategisch team, de commissie ethiek, bijeenkomsten en werkbezoeken rondom de pilot kwaliteitsbegeleider, het verkoopteam, het strategisch overleg over ICT/Innovatie, de introductiedag voor nieuwe medewerkers, en een kwartaalbijeenkomst voor het ST, adviseurs en ontwikkelcoaches.

### **Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid**

In 2023 gaat de raad van toezicht starten met een periodiek RvT-beraad, een overleg zonder de raad van bestuur. De agendasetting die vorm krijgt in de jaaragenda krijgt hierin een belangrijke plaats.

## **Toezichtvisie**

De raad van toezicht formuleert in de toezichtvisie hoe zij hun rol willen invullen. Daarbij is de missie van SWZ het vertrekpunt en sluit de raad aan op de besturingsfilosofie. De visie is geconcretiseerd in attitude en merkbaar gedrag van de toezichthouders. Jaarlijks wordt hierop gereflecteerd en dit wordt vastgelegd in dit verslag.

### **Toezicht vanuit de missie en de visie en de kernwaarden**

De missie van SWZ (*Wij bieden ontplooiingskansen aan mensen met een beperking*) is het vertrekpunt, de toetssteen én het eindstation van ons toezicht. Wij handelen daarbij vanuit de visie van SWZ (*wij voegen waarde toe aan het leven van mensen met een beperking*) en de kernwaarden van SWZ (*verbinden, vertrouwen en vakmanschap*).

Aandacht voor een merkbare mensgerichte zorg<sup>1</sup> kenmerkt SWZ en dat kenmerkt ook ons toezicht. We toetsen het beleid en de kwaliteit van de uitvoering aan wat we meetbaar en merkbaar zien gebeuren bij de cliënten, hun naasten, medewerkers, vrijwilligers, samenwerkingspartners en andere belanghebbenden. Daarbij sluiten we aan bij de besturingsfilosofie van SWZ.

*Attitude en merkbaar gedrag:*

- *Denkend en redenerend vanuit de (relatie tussen) cliënten en medewerkers;*
- *Op de hoogte van belangrijke externe en interne ontwikkelingen, vanuit de vraag en behoefte van cliënten;*
- *Alert om informatie en signalen adequaat te kunnen duiden, o.a. om de toekomstbestendigheid te toetsen.*

### **Toegevoegde waarde van ons toezicht**

Het toezicht houden doen wij vanuit aandacht en een betekenisvolle relatie, mede vanuit onze verantwoordelijkheid als werkgever voor de RvB. We willen in onze adviserende rol van nut zijn en daarom volgen we op een actieve wijze de ontwikkelingen in de sector, in de regio en landelijk. Bij wat we doen, adviseren en goedkeuren, baseren we ons op 'harde' en 'zachte' informatie. In de optelsom moeten onze profielen alle kennis en expertise die SWZ strategisch nodig heeft zo goed mogelijk dekken. In onze jaarlijkse evaluatie en bij het vrijkomen van posities in de raad kijken we kritisch naar de beschikbare expertise in relatie tot nieuwe ontwikkelingen. We houden onze visie op goed bestuur en toezicht scherp door lidmaatschap van relevante brancheverenigingen en (bij)scholing.

*Attitude en merkbaar gedrag:*

- *Brede en actieve maatschappelijke oriëntatie;*
- *Onafhankelijke en waarderend-kritische houding;*
- *Op zoek naar diversiteit in achtergrond, expertise en opvattingen.*

### **Doel en beoogd resultaat van ons toezicht**

Samen met de RvB, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad stellen we ons vanuit onze toezichthoudende rol ten doel om SWZ toekomstbestendig te houden, zodat SWZ ook in de toekomst merkbare mensgerichte zorg kan blijven leveren aan de meest kwetsbaren uit de samenleving. In lijn met de strategie en met de actuele uitdagingen leggen we daarbij het accent op de inspanningen, resultaten en de onderlinge samenhang inzake kwaliteit van de zorg, netwerksamenwerking, HR-vraagstukken, het vastgoedbeleid, (technologische) vernieuwing en kennismanagement.

*Attitude en merkbaar gedrag:*

- *Toekomstgericht mét aandacht en begrip voor de actuele uitdagingen;*
- *In verbinding met de regio, het netwerk en de belanghebbenden.*

### **Onze samenwerking met de bestuurder en de organisatie**

Voor de RvB willen wij een betrokken partner en werkgever zijn die vanuit een gezamenlijk belang tegenspraak én ruggensteun biedt, zowel tijdens formele overleggen als in informele zin. We dagen de RvB en elkaar met een onderzoekende en waarderende dialoog uit om zodoende strategisch scherp te blijven en de missie te realiseren. In onze rol als werkgever hebben we oog voor goed werkgeverschap, waaronder de duurzame inzetbaarheid en de drijfveren van de bestuurders.

In het jaargesprek met de RvB komt de werkgeversrol van de RvT formeel en expliciet tot uitdrukking en is er aandacht voor het functioneren, welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder(s).

<sup>1</sup> Merkbare mensgerichte zorg gaat niet alleen over zorg, maar over een goed evenwicht tussen de invalshoeken cliënt&netwerk, medewerker en bedrijfsvoering.

Gezien de strategische en ondersteunende rol van de secretaris en de concern controller voor zowel de RvB als de RvT besteedt de RvT aandacht aan een potentieel belangenverschil in een voortgangsgesprek met beide functionarissen.

Hoe de RvB, de RvT en de stakeholders precies samenwerken komt tot uitdrukking in de jaaragenda. De invulling van de jaaragenda wordt bepaald in een 'RvT-Beraad'. De RvT neemt in het RvT-beraad kwalitatief en intuïtief het besluit vanuit welke governance-paradigma gehandeld moet worden zoals Agency (kritisch monitoren) of Stewardship (adviserend monitoren) en wat dit voor de invulling van de jaaragenda betekent.

We laten ons in de verschillende commissies en plenair informeren over beleid en uitvoering en we gaan zelf op zoek naar middelen waarmee we ons een beeld kunnen vormen van de stand van zaken. Werkbezoeken aan de locaties etc. geven ons zicht op de kwaliteit van wonen, dagbesteding en zorg, het welbevinden van de cliënten, en de houding en arbeidsvreugde van medewerkers.

We zijn beschikbaar en toegankelijk voor de dialoog met interne belanghebbenden, zoals het strategisch team, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad en voor externe belanghebbenden, zoals zorgkantoor en de IGJ. Natuurlijk houden we ons daarbij aan onze rol als toezichthouder.

Up-to-date reglementen en een informatieprotocol bieden ons procedureel houvast, zonder afbreuk te doen aan een flexibele houding als omstandigheden dat vereisen. We maken gebruik van een variatie aan informatiebronnen, zoals de managementrapportage met financiële en niet-financiële indicatoren en een oplegnotitie die kwalitatief aangeeft in hoeverre het strategisch jaarplan wordt gerealiseerd.

*Attitude en merkbaar gedrag:*

- *Onderzoekend, doorvragend, prikkelend en oordelen uitstellend;*
- *Zichtbaar, met respect voor de rol en verantwoordelijkheid van de RvB;*
- *Transparantie in de keuze van de te hanteren governance-paradigma door de RvT.*

## Reflectie vanuit de toezichtvisie

De elementen uit de toezichtvisie nemen we als kapstok om te reflecteren op ons toezicht.

### **Toezicht vanuit missie, visie en kernwaarden**

De missie, visie en kernwaarden zijn de uitgangspunten bij het samenstellen van de agenda en de onderlegger bij het bespreken van deze punten. Het denken vanuit relatie client-medewerker is ons uitgangspunt. Deze invalshoek voeden we door regelmatige bezoeken aan de dagelijkse praktijk bij SWZ. Er is veel bijgewoond en er is deelgenomen aan projectgroepen. Niet alleen binnen SWZ, ook is bijvoorbeeld in het kader van de regiovisie deelgenomen aan een bijeenkomst van stakeholders uit de regio. Door onze toegang tot het intranet van SWZ kunnen we dagelijks de ontwikkelingen volgen. Meer voorbeelden van deze verbinding met de organisatie zijn te lezen in hoofdstuk 6.

De nabijheid willen we graag vasthouden en is belangrijk om vanuit onze visie de rol van toezichthouder te kunnen vervullen. We zijn blij met de mogelijkheden die SWZ biedt en open houding van de medewerkers die we tegenkomen.

### **Toegevoegde waarde van ons toezicht**

Doordat we met één been buiten de organisatie kunnen we de kritische functie blijven vervullen naar de raad van bestuur. We bewaken afspraken en kijken vanuit onze maatschappelijke rol kritisch op wat er intern gebeurt. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwbouw, kwaliteit van zorg en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Zo hebben we meegedacht in sessies over de arbeidsmarktproblematiek. Dit laatste onderwerp heeft onze bijzondere aandacht, zeker gezien de risico's die de krappe arbeidsmarkt met zich





meebrengt. We zijn dan ook erg blij dat SWZ 'toekomstbestendige zorg' een hoge prioriteit geeft en we blijven deze ontwikkelingen volgen.

We houden onze visie op goed bestuur en toezicht scherp door lidmaatschap van relevante brancheverenigingen en (bij)scholing. De scholing gericht op de ontwikkeling van de toezichtvisie en de uiteindelijke visie zijn een belangrijke impuls voor de toegevoegde waarde. De scholing die in 2022 is gevolgd staat weergegeven in onderstaande tabel.

Naam	Scholing 2022
Mw. M. Hijweege	Leergang NVTZ – toezichhouden op ICT Ontwikkeling toezichtvisie – o.l.v. M. Engbers
Dhr. A.A.B.D.M. van den Broek	Ontwikkeling toezichtvisie – o.l.v. M. Engbers Leergang leiderschap (Comenius) Esg inventational - Kracht en tegenkracht (Nyenrode)
Dhr. P.F.J. Oostelbos	Leergang NVTZ – toezichhouden op ICT Ontwikkeling toezichtvisie – o.l.v. M. Engbers
Dhr. J.W.A. Waardenburg	Leergang NVTZ – toezichhouden op ICT Ontwikkeling toezichtvisie – o.l.v. M. Engbers Leergang NVTZ – toezichhouden op kwaliteit
MW. H.B. Hulbos	Leergang NVTZ – toezichhouden op ICT Leergang NVTZ – de nieuwe toezichthouder in zorg & welzijn Ontwikkeling toezichtvisie – o.l.v. M. Engbers

### **Doel en beoogd resultaat van ons toezicht**

We willen toekomstgericht zijn met aandacht en begrip voor de actuele uitdagingen. De raad van toezicht is dan ook blij met de focus op toekomstbestendige zorg en het regioperspectief dat hierin wordt betrokken. We blijven graag onze rol spelen in de verdere ontwikkeling hiervan, zodat SWZ ook in de toekomst merkbare mensgerichte zorg kan blijven bieden.

### **Onze samenwerking met de bestuurders en de organisatie**

In 2022 zijn we gestart met opzet en doel van het RvT-beraad. Zo willen we elkaar onderling scherp houden op de rol van toezichthouder bij SWZ en deze beter, scherper, kunnen vervullen.

De samenwerking met de bestuurder en de organisatie wordt ervaren als een groot goed. Het is een prettige en open samenwerking. SWZ wordt als uitnodigend en gastvrij ervaren.

We moeten blijven werken aan deze goede samenwerking; tijdig informeren, korte lijnen houden en een open dialoog.

De uitbreiding van de raad van bestuur heeft in 2022 de aandacht gevraagd van met name de remuneratiecommissie in proces van werving, aanname en start van de nieuwe bestuurder. Een tweehoofdige in plaats van een eenhoofdige raad van bestuur geeft een andere dynamiek. We zijn tevreden over het proces dat gelopen is en blijven goed in verbinding hoe deze verandering in de praktijk uitpakt. De 100-dagen evaluatie is hier een voorbeeld van.

## 2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.  
34 van 55

d.d. **25-05-2023**.

**2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2022**  
**(na resultaatbestemming)**

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		11.600.888	9.167.921
Machines en installaties		199.250	79.493
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.510.563	2.345.667
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		3.191.888	8.023.077
		<b><u>17.502.589</u></b>	<b><u>19.616.158</u></b>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Voorraden</b>			
	2		
Winkelvoorraad		100.953	75.861
		<b><u>100.953</u></b>	<b><u>75.861</u></b>
<b>Vorderingen</b>			
	3		
Op handelsdebiteuren		432.796	598.300
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort		614.254	477.795
Overlopende activa		1.052.785	852.884
		<b><u>2.099.835</u></b>	<b><u>1.928.979</u></b>
<b>Liquide middelen</b>	4	<b>13.741.792</b>	<b>10.913.445</b>
<b>Totaal activa</b>		<b><u><u>33.445.169</u></u></b>	<b><u><u>32.534.443</u></u></b>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Bestemmingsreserve	5	19.706.794	19.289.121
Overige reserves		73.922	73.922
		<u><b>19.780.716</b></u>	<u><b>19.363.043</b></u>
<b>Vorzieningen</b>	6	<b>603.245</b>	<b>604.623</b>
<b>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b>	7	<b>3.405.221</b>	<b>3.621.281</b>
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	8	1.075.840	1.319.709
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.354.434	1.402.755
Schulden terzake van pensioenen		668.415	86.291
Overige schulden		767.666	772.388
Overige passiva		5.789.632	5.364.353
		<u><b>9.655.987</b></u>	<u><b>8.945.496</b></u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><b>33.445.169</b></u>	<u><b>32.534.443</b></u>

## 2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2022

	Ref.	2022 €	2021 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>			
11			
Wet langdurige zorg		45.671.358	43.811.541
Overproductie WLZ		245.491	-254.524
- Opbrengsten compensatie meerkosten		1.736.723	1.558.984
- Opbrengsten tegemoetkoming energie		121.809	0
Jeugdwet		1.233.184	1.101.285
Zorgverzekeringswet		610.570	664.927
Persoons gebonden budget		1.824.645	1.692.838
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		470.163	463.876
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		483.935	693.221
		<b>52.397.878</b>	<b>49.732.148</b>
<b>Baten activiteiten WMO</b>			
12		2.230.747	2.698.385
<b>Netto omzet</b>			
		<b>54.628.625</b>	<b>52.430.533</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	13	844.704	1.084.841
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			
		<b>55.473.329</b>	<b>53.515.374</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
14			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (PNIL)		4.617.702	3.907.601
15			
Lonen en salarissen		23.789.705	23.549.724
16			
Sociale lasten		3.860.607	3.945.325
17			
Pensioenlasten		2.065.305	1.963.213
18			
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		2.073.696	1.854.467
19			
Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa		2.272.843	0
20			
Overige bedrijfskosten		16.283.084	16.571.729
<b>Som der bedrijfslasten</b>			
		<b>54.962.942</b>	<b>51.792.059</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>			
		<b>510.387</b>	<b>1.723.315</b>
21			
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		10	9
22			
Rentelasten en soortgelijke kosten		-92.724	-117.837
<b>RESULTAAT</b>			
		<b>417.673</b>	<b>1.605.487</b>

## RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2022 €	2021 €
Bestemmingsreserve	417.673	1.605.487
	<b>417.673</b>	<b>1.605.487</b>

## 2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2022

	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			510.387		1.723.315
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	16,17	4.346.539		1.854.466	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	6	<u>0</u>		<u>-70.046</u>	
			4.346.539		1.784.420
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	2	-25.092		9.880	
- vorderingen	3	-170.856		1.540.701	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	709.113		104.269	
			<u>513.165</u>		<u>1.654.850</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>5.370.091</u>		<u>5.162.585</u>
Ontvangen interest	19	10		0	
Betaalde interest	20	<u>-92.724</u>		<u>-117.830</u>	
			<u>-92.714</u>		<u>-117.830</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b><u>5.277.377</u></b>		<b><u>5.044.755</u></b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investeringen materiële vaste activa	1	<u>-2.232.972</u>		<u>-6.179.760</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b><u>-2.232.972</u></b>		<b><u>-6.179.760</u></b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Aflossing langlopende schulden	7	<u>-216.058</u>		<u>-216.058</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b><u>-216.058</u></b>		<b><u>-216.058</u></b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b><u>2.828.347</u></b>		<b><u>-1.351.063</u></b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		10.913.445		12.264.508
Stand geldmiddelen per 31 december	4		<u>13.741.792</u>		<u>10.913.445</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>2.828.347</u>		<u>-1.351.063</u>

### Toelichting:

In 2022 zijn de geldmiddelen € 2.828.347 toegenomen. Dit komt door een positieve operationele kasstroom en de investeringen gedaan zonder het aantrekken van externe financieringen.

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.1 Algemeen

#### **Statutaire naam en activiteiten**

De statutaire naam van SWZ is voluit Stichting Samenwerkende Woon- en Zorgvoorzieningen en de statutaire vestigingsplaats is Son en Breugel. SWZ is geregistreerd onder KvK-nummer 410.93.769.

De belangrijkste activiteiten van SWZ betreffen het bevorderen van het maatschappelijk functioneren van mensen met een lichamelijke of meervoudige handicap.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2021, lopend van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van SWZ, 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). De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening 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.

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.

#### **Gebruik van schattingen**

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering.

SWZ hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

### 2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### **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.

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.

#### **Vorraden**

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van aanschafwaarde.

#### **Materiële vaste activa**

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

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief

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 de bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringoverschotten 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**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, 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 nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

##### **a. Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft contante waarde tegen een disconteringsvoet van 1% van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

##### **b. Voorziening langdurig zieken**

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die naar verwachting langdurig ziek zijn, en niet terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is berekend tegen nominale waarde en 70% in het tweede ziektejaar.

##### **c. Voorziening impairment huren**

De voorziening impairment op huren wordt gevormd om het risico op verlieslatende langlopende huurcontracten te ondervangen.

#### **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 en vervolgens gewaardeerd tegen de nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

#### **Kortlopende schulden**

De kortlopende schuld persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft schuld uit hoofde van een CAO verplichting. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De schuld betreft de waarde van de rechten ultimo boekjaar. De berekening is gebaseerd op de CAO bepalingen en leeftijd.

#### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.



## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.3 Grondslagen van 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. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

#### **Opbrengsten**

Opbrengsten uit het verleden 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.

#### **Personele kosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

#### **Pensioenen**

SWZ heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij SWZ. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn. SWZ betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De dekkingsgraad is het gemiddelde van de twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. Op 31 december 2026 moet de dekkingsgraad minimaal 124% zijn. Het pensioenfonds verwacht hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. SWZ heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. SWZ heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een toegezegde-bijdrage-regeling en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De gemiddelde dekkingsgraad per eind februari 2023 bedroeg 112,8%.

#### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen en aan derden betaalde interest.

#### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de organisatie zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de organisatie 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 van de organisatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

### 2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

### 2.4.5 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.

### 2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft SWZ zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>						
- aanschafwaarde	34.607.664	1.044.455	4.675.765	8.023.077	0	48.350.961
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	25.439.743	964.962	2.330.098	0	0	28.734.803
Boekwaarde per 1 januari 2022	<u>9.167.921</u>	<u>79.493</u>	<u>2.345.667</u>	<u>8.023.077</u>	<u>0</u>	<u>19.616.158</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	3.945.006	137.589	708.721	1.510.538	0	6.301.854
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	1.512.039	17.832	543.825	0	0	2.073.696
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	2.272.841	0	2.272.841
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	419.963	6.927	525.521	4.068.886	0	5.021.297
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	419.963	6.927	525.521	0	0	952.411
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>2.432.967</u>	<u>119.757</u>	<u>164.896</u>	<u>-4.831.189</u>	<u>0</u>	<u>-2.113.569</u>
<b>Stand per 31 december 2022</b>						
- aanschafwaarde	38.132.707	1.175.117	4.858.965	3.191.888	0	47.358.677
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	26.531.819	975.867	2.348.402	0	0	29.856.088
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>11.600.888</u>	<u>199.250</u>	<u>2.510.563</u>	<u>3.191.888</u>	<u>0</u>	<u>17.502.589</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0%-10%	5%-10%	10%-25%	0,0%		

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 17.502.589 (2021: € 19.616.158) aan vaste activa opgenomen waarvan SWZ alleen het economisch eigendom heeft.

SWZ heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2022.

In verband met besluitvorming rond project nieuwbouw Zonhove in 2022 zijn de investeringen voor tijdelijke huisvesting geactiveerd en daarnaast is een deel van de gemaakte kosten (2.272.841) afgewaardeerd en direct ten laste van het resultaat gebracht omdat deze geen waarde meer hebben in het toekomstige project.

#### 2. Voorraden

##### Winkelvoorraad

De winkelvoorraad betreft de voorraden in de commerciële dagbestedingslocaties.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### 3. Vorderingen

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		<b>31-dec-22</b>	<b>31-dec-21</b>
		€	€
Overige vorderingen:			
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort		614.254	477.795
<b>Totaal overige vorderingen</b>		<b>614.254</b>	<b>477.795</b>
Overlopende activa:			
- Vooruitbetaalde bedragen		396.831	260.642
- Nog te betalen bedragen		318.078	335.273
- Nog te ontvangen bedragen WMO/JW		270.410	205.912
- Nog te ontvangen bedragen ZVW		67.466	51.057
<b>Totaal overlopende activa</b>		<b>1.052.785</b>	<b>852.884</b>
Onder de overige vorderingen worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz. De opbouw hiervan is als volgt:			
De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 4.315 (2021: € 6.520).			
In de debiteuren en overige vorderingen is begrepen een bedrag van € 0 (2021: € 0) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.			
In overige vorderingen, zijn de meerkosten Corona opgenomen € 115.052 (WMO - JW)			
<b>Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>totaal</b>
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	477.795	0	477.795
Financieringsverschil boekjaar		614.254	614.254
Correcties voorgaande jaren	245.491		245.491
Betalingen/ontvangsten	-723.286		-723.286
Subtotaal mutatie boekjaar	-477.795	614.254	136.459
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>614.254</b>	<b>614.254</b>
Stadium van vaststelling (per erkenning):			
VGZ	C	A	
CZ	C	A	
a= interne berekening b= overeenstemming met zorgverzekeraars c= definitieve vaststelling NZa			
		<b>31-dec-22</b>	<b>31-dec-21</b>
		€	€
Waarvan gepresenteerd als:			
- overige vorderingen		614.254	477.795
		<b>614.254</b>	<b>477.795</b>
<b>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar</b>		<b>31-dec-22</b>	<b>31-dec-21</b>
		€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		47.414.838	45.005.052
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget		46.800.584	44.527.257
<b>Totaal financieringsverschil</b>		<b>614.254</b>	<b>477.795</b>

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### 4. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Bankrekeningen	13.738.703	10.912.325
Kassen	3.089	1.120
Totaal liquide middelen	<u>13.741.792</u>	<u>10.913.445</u>

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar. En met uitzondering van afgegeven bankgaranties tot een bedrag van € 25.020 (2021: € 25.020). SWZ heeft ultimo 2022 een kredietfaciliteit van € 2.0 miljoen waarvoor een bereidstellingsprovisie van 0,35% wordt betaald.

## PASSIVA

### 5. Eigen vermogen

#### Bestemmingsreserve

	<u>Saldo per</u>	<u>Resultaat-</u>	<u>Overige</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-2022</u>	<u>bestemming</u>	<u>mutaties</u>	<u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve: Reserve aanvaardbare kosten	19.289.121	417.673	0	19.706.794
Totaal bestemmingsreserve	<u>19.289.121</u>	<u>417.673</u>	<u>0</u>	<u>19.706.794</u>

#### Overige reserves

	<u>Saldo per</u>	<u>Resultaat-</u>	<u>Overige</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-2022</u>	<u>bestemming</u>	<u>mutaties</u>	<u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Overige reserves: Algemene reserves	73.922	0	0	73.922
Totaal overige reserves	<u>73.922</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>73.922</u>

### 6. Voorzieningen

	<u>Saldo per</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-2022</u>	€	€	€	<u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	382.305	42.484	35.490	0	389.299
- langdurig zieken	150.422	187.451	52.780	71.147	213.946
- impairment op huren	71.897	0	36.812	35.085	0
Totaal voorzieningen	<u>604.624</u>	<u>229.935</u>	<u>125.082</u>	<u>106.232</u>	<u>603.245</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	<u>31-dec-2022</u>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	0
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	603.245
hiervan > 5 jaar	389.299

#### Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

##### Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening jubileumverplichtingen bestaat uit jubileumuitkeringen voor langjarige dienstverbanden. 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. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 1%.

##### Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die naar verwachting langdurig ziek zijn, en niet terugkeren in het arbeidsproces. Hierin zijn ook de te betalen transitievergoedingen opgenomen.

##### Voorziening impairment op huren

De voorziening impairment huren is getroffen voor doorlopende huurcontracten op verlieslatende locaties. In 2022 is deze voorziening vrijgevallen omdat de betreffende locatie weer in gebruik genomen is.

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.  
44 van 55

d.d. 25-05-2023.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### 7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	216.058	216.058
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	3.405.222	3.621.280
hiervan > 5 jaar	2.540.990	2.757.048
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.		

### 8. Kortlopende schulden

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<b>31-dec-22</b>	<b>31-dec-21</b>
	€	€
<b>Overige schulden:</b>		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	216.058	216.058
- Nog te betalen salarissen	551.608	556.330
Totaal overige schulden	<u>767.666</u>	<u>772.388</u>
<b>Overige passiva:</b>		
- Vakantiegeld	973.196	978.940
- Vakantiedagen	707.399	628.646
- Persoonlijk budget levensfase	2.648.556	2.536.093
- Vooruitontvangen opbrengsten	79.399	28.965
- Diversen	1.381.083	1.191.711
Totaal overige passiva	<u>5.789.633</u>	<u>5.364.355</u>
<b>Toelichting:</b>		
Onder diverse zijn nagekomen facturen opgenomen evenals een voorziening in het kader van SROI.		

### 9. Financiële instrumenten

<b>Algemeen</b>
SWZ maakt in de normale bedrijfsuitoefening op dit moment geen gebruik financiële instrumenten en handelt niet in derivaten. Wel heeft SWZ procedures en gedragslijnen om de omvang van het krediterisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.
<b>Renterisico en kasstroomrisico</b>
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.
<b>Reële waarde</b>
De reële waarde in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

### 10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

#### Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte	Omvang	Omvang	Einddatum
	jaarhuursom 2023 in €	verplichting 2 - 5 jaar in €	verplichting > 5 jaar in €	huurcontract
Huur gebouwen	1.995.224	0	0 (*)	
Lease auto's	88.556	0	0	
Leasecontract print-copiërs	31.547	0	178.463	
<b>Totaal</b>	<u>2.115.327</u>	<u>0</u>	<u>178.463</u>	

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. (\*) De huurcontracten variëren in een resterende looptijd tot maximaal 10 jr.

## 2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2022

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2021	Nieuwe leningen in 2022	Aflossing in 2022	Restschuld 31 december 2022	Restschuld over 5 jaar	Resterend e looptijd in jaren eind 2022	Aflossing s-wijze	Aflossing 2023	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
*1) N.V. Bank Nederlandse Gemeenten	12-jun-97	3.570.343	40 jaar	Lineair	2,26	12-jun-37	1.428.138		89.258	1.338.880	892.590	15	jaarlijks	89.258	overheidsgarantie
*2) RABO Leningdeel A nr. 50170309	30-nov-20	1.268.000	10 jaar	Lineair	1,20	30-nov-30	1.141.200		126.800	1.014.400	380.400	8	kwartaal	126.800	oa. Hypotheek
*3) RABO Leningdeel B nr. 50170308	30-nov-20	1.268.000	10 jaar	Bulletlening	1,40	30-nov-30	1.268.000		-	1.268.000	1.268.000	8	geen	-	oa. Hypotheek
<b>Totaal</b>							<b>3.837.338</b>	<b>0</b>	<b>216.058</b>	<b>3.621.280</b>	<b>2.540.990</b>			<b>216.058</b>	

### Toelichting:

\*1) Overheidsgarantie gedurende de gehele looptijd van de lening.

\*2) Rabo leningen voor de herfinanciering van de geldleningen bij de ING welke verstrekt waren ter financiering van Tonnaerstraat 92 te Eindhoven.

\*3) de leningen van de Rabobank hebben een rentevast periode van 10 jaar.

\*2-\*3) aan Rabobank is hypotheek en pandrecht.



## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

### BATEN

#### 11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn in 2022 met 2.666k (5,4%) toegenomen. De toename is het gevolg van zowel toename van productie (WLZ, jeugdwet en PGB) als ook toename als gevolg van tariefindexatie.

In de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening is in totaliteit 1.736 k aan corona-compensatie opgenomen (2021: 1.559k). Over deze bedragen is volledige overeenstemming met de zorgfinanciers over de compensatie.

#### 12. Baten uit activiteiten WMO

De baten activiteiten WMO zijn in 2022 met 467k (17,3%) afgenomen. Dit komt met name door daling van productie (mede door aflopend contract). Daarnaast heeft een aanpassing van verrekeningswijze (van lumpsum naar pxq) een negatieve impact op de opbrengstontwikkeling.

#### 13. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
<b>Subsidies:</b>		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	290.109	203.213
- Overige loonkostensubsidies	19.703	495.011
<b>Overige opbrengsten:</b>		
- Verhuuropbrengsten	100.132	77.790
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	150.362	66.089
- Opbrengsten horecavoorzieningen	171.040	130.492
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	25.728	20.253
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	11.934	11.863
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	75.696	80.130
Totaal	<u>844.704</u>	<u>1.084.841</u>

#### Toelichting

Onder de Rijkssubsidies vallen het stagefonds en praktijkleren. Onder overige loonkostensubsidies waren in 2021 de opbrengsten voor de Coronabonus geboekt voor een bedrag van 443k. Hier stonden ook extra personeelskosten tegenover waardoor het geen impact had op het resultaat. Onder de opbrengsten tegemoetkoming energie is de generieke vergoeding extra energiekosten verwerkt die vanuit de NZA beschikbaar is gesteld voor zorgaanbieders in de langdurige zorg.

### LASTEN

#### 14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
<b>Kosten personeel niet in loondienst:</b>		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	4.617.702	3.907.601
Totaal	<u>4.617.702</u>	<u>3.907.601</u>

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

### 15. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Lonen en salarissen	23.789.705	23.303.510
Zorgbonus personeel in loondienst	0	246.214
Totaal	<u>23.789.705</u>	<u>23.549.724</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
Zorgfuncties excl. Leerlingen	393	413
Leerlingen	31	24
Niet zorgfuncties	87	85
	<u>511</u>	<u>522</u>
<i>Toelichting</i>		
De lonen en salarissen zijn 486k (2%) hoger dan in 2021. Dit als gevolg van stijging van gemiddelde loon en salariskosten in combinatie met afname van het aantal fte in loondienst		

### 16. Sociale lasten

De sociale lasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Sociale lasten	3.860.607	3.748.968
Eindheffing zorgbonus	0	196.357
Totaal	<u>3.860.607</u>	<u>3.945.325</u>

### 17. Pensioen lasten

De pensioenlasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Pensioen lasten	2.065.305	1.963.213
Totaal	<u>2.065.305</u>	<u>1.963.213</u>

### 18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.073.696	1.854.467
Totaal afschrijvingen	<u>2.073.696</u>	<u>1.854.467</u>
<i>Toelichting</i>		
De afschrijvingskosten zijn gestegen ivm het activeren van de tijdelijke huisversting Zonhove.		

### 19. Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa

De overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Overige waardevermindering van:		
- materiële vaste activa - deel afboeking kosten Nieuwbouw	2.272.843	0
Totaal	<u>2.272.843</u>	<u>0</u>
<i>Toelichting</i>		
Afboeking betreft kosten die betrekking hebben op het oude plan Zonhove.		



## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

### 20. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.136.304	3.985.996
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.291.169	3.172.239
Overige personeelskosten	1.371.531	1.340.218
Algemene kosten	3.751.678	4.086.135
Huur en leasing	2.078.552	2.046.422
Onderhoudskosten	1.152.725	1.274.844
Energiekosten	501.125	665.875
Totaal overige bedrijfskosten	<u>16.283.084</u>	<u>16.571.729</u>
<i>Toelichting</i>		
De daling van de algemene kosten is het gevolg van implementatie ECD en arbeidsmarktcampagne in 2021.		
De daling van de energiekosten is met name het gevolg van toepassen lagere BTW tarieven in 2022		

### 21. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Rente baten	10	9
Totaal	<u>10</u>	<u>9</u>

### 22. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Rente lasten	-92.724	-117.839
Totaal	<u>-92.724</u>	<u>-117.839</u>

### 23. Honoraria accountant

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	70.207	61.930
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	9.437	20.076
3. Fiscale advisering	5.356	17.508
	<u>85.000</u>	<u>99.514</u>
<b>Toelichting:</b>		
De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2022 (2021) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2022 (2021), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2022 (2021) zijn verricht.		

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN

### 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 2022 is als volgt:

	<b>J.W.E. Cath</b> Bestuurder	<b>B.M.E.M. van Winkel</b> Bestuurder
1 Functie		
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-feb-09	1-sep-22
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.431	50.987
7 voorzieningen ten behoeve van de dienstbetrekking op	13.466	4.473
8 <b>Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris</b>	<b>198.897</b>	<b>55.460</b>
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	199.000	66.515
<i>Vergelijkende cijfers 2021</i>		
1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	NVT
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	180.245	0
4 voorzieningen ten behoeve van de dienstbetrekking op	12.755	0
5 <b>Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris</b>	<b>193.000</b>	<b>0</b>
6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	193.000	0

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht over het jaar 2022 is als volgt:

	<b>P.F.J. Oostelbos</b> Voorzitter RvT	<b>M.G. Hijweege</b> Lid RvT	<b>J.W.A. Waardenburg</b> Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-aug-20	1-jan-16	1-aug-20
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
4 <b>Totale bezoldiging in het kader van de WNT</b>	<b>20.148</b>	<b>16.253</b>	<b>13.432</b>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.850	19.900	19.900
<i>Vergelijkende cijfers 2021</i>			
1 <b>Totale bezoldiging in het kader van de WNT</b>	<b>19.541</b>	<b>13.027</b>	<b>13.027</b>
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.950	19.300	19.300
	<b>H.B. Hulsbos</b> Lid RvT	<b>A.A.B.D.M. van den Broek</b> Lid RvT	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-aug-20	1-jan-19	
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	
4 <b>Totale bezoldiging in het kader van de WNT</b>	<b>13.432</b>	<b>13.432</b>	
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.900	19.900	
<i>Vergelijkende cijfers 2021</i>			
1 <b>Totale bezoldiging in het kader van de WNT</b>	<b>13.027</b>	<b>13.027</b>	
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.300	19.300	

**Indien Klassenindeling Zorg:** De raad van toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg- en Jeugdhulp aan Stichting SWZ een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 199.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.  
Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 29.850 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 19.900. Deze maxima worden niet overschreden.

## 2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van SWZ heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 1 mei 2023

De raad van toezicht van Stichting SWZ heeft de jaarrekening 2022 goedgekeurd in de vergadering van 25 mei 2023.

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.  
Mw. J.W.E. Cath 25-05-2023

W.G.  
Mw. B.M.E.M. van Winkel 25-05-2023

W.G.  
Dhr. P.F. J. Oostelbos 25-05-2023

W.G.  
Mw. M.G. Hijweege 25-05-2023

W.G.  
Dhr. A.A.B.D.M. van den Broek 25-05-2023

W.G.  
Dhr. H.B. Hulbos 25-05-2023

W.G.  
Dhr. J.W.A. Waardenburg 25-05-2023



# 3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.  
52 van 55

d.d. **25-05-2023**.

### **3 OVERIGE GEGEVENS**

#### **3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 2.2.

#### **3.2 Nevenvestigingen**

Stichting SWZ heeft geen nevenvestigingen.

#### **3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van Stichting SWZ

[info@verstegenaccountants.nl](mailto:info@verstegenaccountants.nl)  
[www.verstegenaccountants.nl](http://www.verstegenaccountants.nl)

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2022 opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting SWZ te Son gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de Jaarverantwoording 2022 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting SWZ op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de winst- en verliesrekening over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2022* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting SWZ 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 2022* 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 2022 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2022 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;
- alle informatie bevat die op grond van de *RojW* is vereist.

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 *RojW* 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, het verslag van de raad van toezicht en de overige gegevens in overeenstemming met de *RojW*.

## 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 *RojW*. 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 gereede 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 2022*, 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 fouten of fraude, 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 organisatie.
- 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 organisatie haar activiteiten 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, 25 mei 2023

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,  
ing. J.L. Wisse RA