



Lelie zorggroep



Jaarverantwoording 2023

Lelie zorggroep

25 april 2024

Inhoudsopgave

Deel 1

1.	Jaaroverzicht: 2023 in vogelvlucht en doorkijk 2024	4
2.	Over de organisatie	8
2.1.	Wie we zijn	8
2.2.	Wat we doen	9
2.3.	Juridische- en organisatiestructuur.....	10
2.4.	Samenwerkingsrelaties	12
2.5.	Raad van bestuur	12
3.	Medezeggenschap	14
3.1.	Cliëntenraad	14
3.2.	Ondernemingsraad	14
3.3.	Verpleegkundige adviesraad	15
4.	Kwaliteit	16
4.1.	Systematisch werken aan kwaliteit	16
4.2.	Cliënttevredenheid.....	16
4.3.	Klachten en incidenten	16
4.4.	Audits en ontwikkelingen.....	17
4.5.	IZA gelden	17
5.	Duurzaamheid	20
6.	Personeel	22
6.1.	Toeleiden	22
6.2.	Opleiden	22
6.3.	Aandacht en waardering.....	23
6.4.	Veranderen en vernieuwen.....	23
6.5.	Vrijwilligers	23
7.	Financiën	25
7.1.	Toelichting balans en winst- en verliesrekening.....	25
7.2.	Investeringen en financieringspositie	28
7.3.	Liquiditeitspositie	28
7.4.	Solvabiliteit en EBITDA.....	28
7.5.	Financiële instrumenten	28
7.6.	Risicobeheer.....	29
7.7.	Toekomstverwachtingen	29
7.8.	Financieel resultaat	31
8.	Verslag Raad van Toezicht	32

Deel 2

Jaarrekening	36
Overige gegevens	59

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag over het jaar 2023. In vogelvlucht leiden we u langs de highlights van het afgelopen jaar. Ieder jaar opnieuw merken we hoe goed het bestuursverslag gelezen wordt en om die reden besteden we er graag veel aandacht aan. Een héél jaar lang mochten we met publieke middelen onze missie realiseren. Daarvoor past ook openbare publieke verantwoording.

Het jaar 2023 was een intensief jaar voor alle medewerkers van Lelie zorggroep. Ook een jaar waarin we veel hebben kunnen doen. Stichting Riederborgh in Ridderkerk fuseerde op 31 december 2022 met Lelie zorggroep en inmiddels kunnen we constateren dat de integratie met Lelie zorggroep volledig en succesvol afgerond is. Daarnaast zijn drie locaties inmiddels volledig gerenoveerd. Deze vastgoedprojecten hebben een grote impact gehad op onze organisatie. We zijn bijzonder dankbaar voor al het werk dat al onze collega's iedere dag hebben gedaan. Een oud Joods gezegde luidt: 'wie één mens redt, redt de wereld.' De wereld is in beweging en op veel plekken is onrust en woeden oorlogen. Wat is het mooi en wat zijn we dankbaar dat wij in het werk van iedere dag ons kunnen richten op het redden en helpen van die ene mens.

Lelie zorggroep maakt dagelijks werk van identiteitsgebonden zorg. Wij zien onze christelijke identiteit terug in alle aspecten van ons werk. Soms heel expliciet zoals in de podcast en ons beleid, maar ook heel impliciet in onze kerndaden en gedrag. Ten diepste komt het tot uitdrukking in de liefdevolle zorg voor alle cliënten en ons dienend leiderschap naar alle medewerkers. Vanuit onze christelijke traditie en bronnen weten we dat we deze reis niet alleen hoeven te maken. De Heere God - die gisteren, vandaag en morgen Dezelfde is – gaf kracht om ons mooie werk voort te zetten. Alleen kunnen we de wereld niet veranderen, maar we hopen ons steentje bij te dragen aan het antwoord op de uitdagingen van morgen.

Veel leesplezier!

Hendrik Jan van den Berg en Andra Kranendonk

Raad van Bestuur

1. Jaaroverzicht: 2023 in vogelvlucht en doorkijk 2024

1.1. Jaaroverzicht 2023

Graag willen we in een aantal punten het jaar van Lelie zorggroep voor jullie samenvatten. We beginnen met een totaalbeeld. Hoe mooi is het om te werken in een organisatie waarbij cliënten en medewerkers ons waarderen met ruim een 8. In de thuiszorg waarderen onze cliënten ons zelf met ruim een 9. Deze tevredenheid geeft dagelijks dankbaarheid voor alles wat we mogen doen!

Op het kantelpunt van het jaar 2022 en 2023 vond de feitelijke fusie met verpleeghuis Riederborgh in Ridderkerk plaats. Zo gingen we het nieuwe jaar in met een heel aantal nieuwe collega's. Aan de integratie van procedures en systemen is hard gewerkt, maar we kunnen met trots spreken van een geslaagde fusie. Riederborgh is niet meer weg te denken binnen onze organisatie.

[Verpleegkundige voor locatie Riederborgh →](#)



[Opening afdeling revalidatie en herstel van Lelie zorggroep in het IJsselland Ziekenhuis →](#)

Begin januari verhuisden de eerste cliënten naar de nieuw geopende afdeling voor revalidatie en herstel van Lelie zorggroep in het IJsselland ziekenhuis in Capelle aan den IJssel. Op 23 januari werd deze afdeling officieel geopend in aanwezigheid van minister Kuipers. Deze samenwerking maakt prachtig zichtbaar hoe we met elkaar werken aan het organiseren van de juiste zorg op de juiste plek. [Bekijk de video die is gemaakt tijdens de opening.](#) De locaties Pniël in Rotterdam Kralingen en Atrium in het centrum van Rotterdam zijn gerenoveerd dit jaar. Na de oplevering van de volledig vernieuwde locatie in Kralingen zijn de doelgroepen daar ook gewijzigd.



Inmiddels biedt verpleeghuis Pniel langdurige zorg voor bewoners met dementie en heeft de locatie een respiratoir centrum voor mensen die chronisch beademd moeten worden of longrevalidatie nodig hebben. In juni van dit jaar zijn de bewoners van Atrium terugverhuisd naar het compleet vernieuwde Atrium. Na een periode verbleven te hebben aan de Charloisse Lagedijk was het fijn om weer terug te keren naar het centrum van Rotterdam. Een bijzonder moment voor zowel bewoners als medewerkers. Dicht bij kunst en cultuur in het hartje van O10. Als laatste is de renovatie van de nieuwe locatie voor Korsakov aan de Groene Kruisweg volledig afgerond. Al met al forse projecten die veel impact hebben gehad op de organisatie.

Op het front van innovatie hebben we in het afgelopen jaar ook mooie stappen kunnen zetten. Diverse locaties zijn inmiddels voorzien van nieuwe domotica, die ondersteunend zijn aan het primaire proces. Ook hebben we een volgende stap gezet in het verbeteren van het methodisch zorgproces, waardoor de zorg nog meer passend bij de cliënt georganiseerd kan worden. Mooi dat op deze manier vrijheid en

veiligheid hand in hand kunnen gaan. Bovendien is gestart met het onderzoek naar de mogelijkheden op welke wijze robotisering ondersteunend kan zijn aan de administratieve processen.

Ook in de extramurale zorg hebben we mooie stappen gezet. Inmiddels bieden we aan ruim 1.200 cliënten zorg met behulp van [de middelen van virtuele thuiszorg](#). Voor de manier waarop wij werken met virtuele zorg worden we veel gevraagd om onze ervaringen te delen met andere organisaties. Zo stonden we onder andere op het landelijke podium van de CareSummit en hebben we zelf een symposium mogen organiseren over dit onderwerp. [Bekijk het filmpje met de hoogtepunten van het symposium](#).



De projectgroep van het symposium Zin in digitale thuiszorg

In de intensieve ambulante hulpverlening (IAH) zijn prachtige ideeën gerealiseerd tot mooie initiatieven zoals Huur & Buur en het omgangshuis SEEF. Daarnaast heeft 'De Break' er een tweede locatie bij gekregen. Met veel energie zijn de krachten gebundeld om deze zaken te realiseren. Ons product IAH is al jaren een pareltje om trots op te zijn! De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd heeft onze jeugdhulpverlening ook als goed beoordeeld.

[Opening 'De Break' in Nieuwerkerk a/d IJssel →](#)



Wat betreft duurzaamheid hebben we ook een belangrijke mijlpaal behaald. Inmiddels kunnen we een kwart van ons jaarlijks verbruik aan elektriciteit zelf opwekken door de zonnepanelen die gelegd zijn op het dak van drie van onze locaties. Komend jaar zullen we ons verder door ontwikkelen tot een duurzame organisatie. Inmiddels zijn vele green teams aan de slag in de breedte van de organisatie. Verpleeghuis Oranjehof in Rotterdam IJsselmonde heeft haar bronzen keurmerk reeds behaald. Goed voorbeeld doet ons komend jaar hopelijk allemaal volgen.

[Bestuurders Hendrik Jan van den Berg en Andra Kranendonk op het dak bij locatie Riederborgh →](#)



In oktober ontving Slingedael het positieve bericht dat de erkenning als Doelgroep Experticeentrum (DEC) voor mensen met het syndroom van Korsakov met vier jaar is verlengd. Een mooie erkenning voor het harde en mooie werk dat hier gedaan wordt. De commissie noemde in het bijzonder dat de

mens achter de bewoner wordt gezien, een groot compliment voor al die collega's die hier op hun wijze aan bijdragen. [Bekijk de locatievideo van Korsakov Expertisecentrum Slingsdael.](#)

Lelie zorggroep heeft een heel aantal maanden opvang geboden aan Oekraïners met een zorgvraag. Recent hebben we dit over kunnen dragen aan het Leger des Heils. Voor onze grote inzet en betekenisvolle bijdrage aan de opvang van vluchtelingen met een zorgvraag werd het White Cross Award uitgereikt door hoge vertegenwoordigers vanuit de Oekraïense overheid. Een bijzondere vorm van waardering, voor werk dat helaas hard nodig was. Onze vriendenstichting blijft betrokken bij dit mooie werk. Als Lelie zorggroep zijn we ook blij en dankbaar dat we deze zorg op een goede manier kunnen borgen en overdragen aan de lokale overheid.

Met zoveel merken en labels is er altijd wel wat te vieren binnen Lelie zorggroep. Dit jaar vierden we feest met verpleeghuis Tiendhove in Krimpen aan den IJssel, dat in september 55 jaar bestond. Een week lang werd dit gevierd met bewoners, medewerkers en andere betrokkenen.

1.2. Doorkijk 2024

Al jaren levert Lelie zorggroep op diverse beleidsterreinen een betekenisvolle bijdrage aan het zorglandschap. We zijn innovatief, kwalitatief hoogstaand, financieel gezond, en met een hoge medewerker -en klanttevredenheid. Unieke resultaten, om dankbaar voor te zijn. Tegelijkertijd weten we dat resultaten uit het verleden geen garantie bieden voor de toekomst. Net als ieder jaar hebben we ook voor 2024 een begroting gemaakt waarin de kaders voor het komende jaar geschetst staan. We zien de contouren van het nieuwe overheidsbeleid verschijnen. De samenleving verandert in rap tempo en onze zorg ook. We komen steeds meer tot de conclusie dat de wereld niet maakbaar is. We zien om ons heen de gebrokenheid van de wereld in al haar verschijningsvormen. Onze visie is dat de gezondheidszorg zelf deze gebrokenheid niet kan oplossen. Een gebroken wereld kunnen we helen als ieder mens daarin zijn of haar eigen verantwoordelijkheid neemt. Als zorgorganisatie hebben we daarin een belangrijke rol, maar we nemen deze verantwoordelijkheid niet over. In onze veranderende maatschappij is het (onbepikt) krijgen van zorg en welzijn geen vanzelfsprekendheid meer. Niet alle zorg en welzijn die mogelijk is, kan of moet. Het krijgen van zorg en welzijn is niet vrijblijvend. Het 'standaard professioneel vervullen van de noden van de cliënt' is niet het uitgangspunt. De grote uitdaging (maar tegelijkertijd ook de grote oplossing) is het helpen van naasten zodat (toekomstige) cliënten hun eigen 'sociale pensioen' kunnen organiseren. Een pensioen waarin het voorkomen van eenzaamheid en het organiseren van zelfredzaamheid de belangrijkste pijlers zijn. Niet alle levensvragen zijn zorgvragen. We hebben als VVT-aanbieders nadrukkelijk de wens om te de-medicaliseren en te de-institutionaliseren. Dit vraagt heldere keuzes en een ander gedrag. Niet doen is anders dan niets doen. Voorheen volgde op het signaleren min of meer als vanzelfsprekend ook een actie. Afhankelijk van de situatie wordt dit losgelaten. Het uitgangspunt is dat, waar ouderen dingen zelf kunnen, zij het ook zelf doen. Zelfredzaamheid vergroot de eigenwaarde en geeft meer levensvreugde. We staan als samenleving voor andere tijden. We kunnen de veranderingen vaak niet beïnvloeden. We kunnen ons aanpassingsvermogen wel beïnvloeden. We zijn ervan overtuigd dat we als collega's van Lelie zorggroep de kracht en het aanpassingsvermogen hebben om ook in de nieuwe tijd daadkrachtig, verbindend, liefdevol en dichtbij te zijn.

Een aantal ontwikkelingen uit de plannen voor 2024:

- Om onze zorgvisie te realiseren zijn we programma's gestart om de informele zorg vorm te geven in onze organisatie. We hebben twee projectleiders aangesteld, voor zowel de intra- als de extramurale zorg. Zij zullen komend jaar met ons experimenteren hoe we op een nieuwe manier de formele en informele zorg aan elkaar kunnen verbinden. Wat is het mooi om te zien hoeveel energie los komt vanuit alle hoeken van de organisatie op dit onderwerp.
- We werken hard aan de doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid. Dit jaar hebben we het bronzen keurmerk gehaald voor één van onze locaties. Komend jaar zullen alle locaties het bronzen keurmerk gaan halen. Dat betekent een grote inspanning van alle lokale green teams in onze locaties om hieraan bij te dragen. Als christelijke organisatie willen we duurzaamheid en rentmeesterschap centraal stellen in onze aanpak. We hebben de verantwoordelijkheid om alles te doen om de planeet op een goede manier door te geven aan de komende generaties.
- Daarnaast blijven we komend jaar ook werken aan de renovaties van de laatste huizen die nog gerenoveerd moeten worden. In 2024 zullen we de voorbereidingen gaan treffen voor de renovatie van De Burcht in Rotterdam Het Lage Land. Ook laten we doorrekenen of de renovatie van ons pand in eigendom, Siloam, financieel haalbaar is.
- In de afgelopen jaren werken we nauw en goed samen met het IJsselland ziekenhuis. Deze relatie willen we versterken door steeds meer processen te gaan delen, zodat optimale ketenzorg in de regio door ons samen geboden kan worden. Deze samenwerking is voor beide organisaties van strategisch belang en krijgt in de komende tijd een nadere intensivering.
- Inmiddels werken we ook heel hard aan goede en intensieve samenwerkingsrelaties met onze partners op de Veluwe. De christelijke zorg is in dit gebied heel belangrijk. Onze aanwezigheid in dit gebied is niet overal even sterk. Om die reden is het goed om te komen tot een zekere groei in volume. Inmiddels zijn de voorbereidingen voor een fusie met WZU Veluwe in volle gang. We hopen als organisaties samen in dit gebied de christelijke zorg te continueren. We verwachten dat de fusie met de WZU Veluwe voor het einde van het jaar 2024 formeel zijn beslag zal krijgen. In 2025 zal de verdere integratie zijn beslag krijgen.
- De christelijke identiteit willen we meer herkenbaar terug laten komen op onze intramurale locaties. Hier werken we momenteel al aan met een werkgroep vanuit de geestelijk verzorgers, de psychologen, het management en het Facilitair Bedrijf. Dit kan onder andere beleefd worden door de manier waarop we de zondag gaan vieren, de muziekkeuzes op locatie en de wijze waarop weeksluitingen een plek krijgen en houden.
- Komend jaar willen we blijven investeren in leiderschap, omdat onze leiders de sleutel vormen tot goed functionerende teams. Binnen Lelie zorggroep geven we dienend leiderschap vorm. Dat betekent dat leidinggevenden hun medewerkers faciliteren zodat zij hun werk graag en zo goed mogelijk kunnen doen. Zij doen dit effectief, zodat de organisatie haar doelen bereikt. Leiders sturen en stimuleren met oog voor mens en resultaat. Wij zoeken daarbij naar een vruchtbare en veilige samenwerkingsrelatie tussen leidinggevenden en teamleden. Onderdeel van onze investeringen in leiderschap is ook veel aandacht voor verzuimpreventie. In dat kader hebben we een nieuwe arbodienst uitgekozen en zullen ook al onze leidinggevende geschoold worden in verzuimpreventie.

2. Over de organisatie

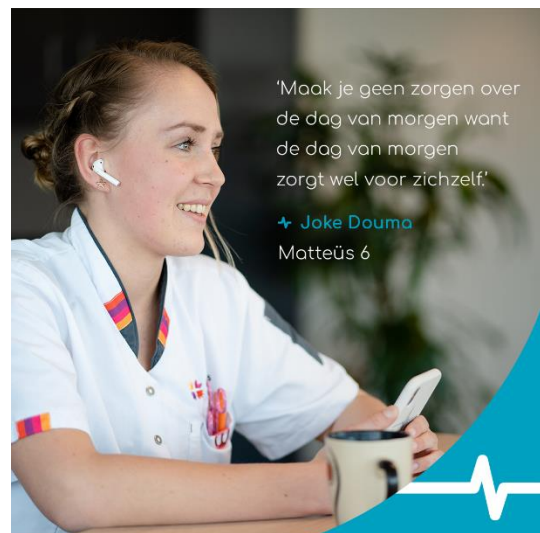
2.1. Wie we zijn

Lelie zorggroep geeft kleur en ruimte aan christelijke zorg in Nederland. Met onze divisies Agathos, Curadomi en Lelie zorggroep wonen zorg en welzijn bieden wij zorg en hulpverlening die past bij onze cliënten én medewerkers. Dit doen we vanuit de kernwaarden: liefdevol, verbindend, daadkrachtig en dichtbij. Lelie zorggroep is in 2010 ontstaan en bestaat uit drie divisies (Agathos, Curadomi en Lelie zorggroep wonen zorg en welzijn) die in identiteit van elkaar verschillen. Dit heeft zijn oorsprong in de ontstaansgeschiedenis per divisie, maar ook in de doelgroep. Binnen Lelie zorggroep respecteren wij de identiteitsverschillen. Sterker nog, Lelie zorggroep bestaat om de verschillende merken te faciliteren en te voeden. De merken versterken elkaar onderling, en vormen een kleurrijk geheel. Lelie zorggroep ziet de christelijke identiteit als levensader en de bron en motivatie van haar bestaan. De divisies werken vanuit een gezamenlijke visie op zorg. We zien het als onze opdracht om te zorgen voor elkaar in liefdevolle en ondersteunende relaties. We maken letterlijk en figuurlijk ruimte voor ontmoeting. Zorg van mens tot mens, noemen we dat. We willen zin toevoegen aan de dagen van het leven van onze cliënten. Elk leven is namelijk uniek en waardevol; een geschenk dat bescherming verdient. We sluiten zoveel mogelijk aan bij de persoonlijke behoeften van de cliënt. We hechten waarde aan contact en afstemming met mantelzorgers, familie en andere relaties. Daarbij hebben we als christelijke zorgorganisatie bijzondere aandacht voor zaken die de zingeving en identiteit raken. Vragen over het levenseinde bijvoorbeeld. Juist bij dit soort vragen staan we naast onze cliënt, om samen naar betekenis te zoeken. Op die manier verbindt zorg ons met elkaar. Elke dag. In het boekje 'Omdat zorg verbindt' staan de missie en visie van de organisatie en haar divisies uitgebreider beschreven. [Lees het boekje 'Omdat zorg verbindt' hier.](#)

Podcast Aandacht

Lelie zorggroep is samen met de vereniging voor zending in Nederland (IZB) de initiator van Aandacht, een podcast voor zorgmedewerkers. In deze podcast zorgt maandelijks een medewerker uit de zorg voor een inspirerende overdenking vanuit de eigen ervaring, maar altijd met hoop en inspiratie vanuit de christelijke praktijk. Op initiatief van Lelie zorggroep wordt een aantal van deze podcasts nu ook omgezet naar vergaderopeningen met vragen ter overdenking. [Beluister de podcast op Spotify.](#)

Omslag van een aflevering van de podcast Aandacht →



Handreiking 'Over de zorgkloof'

In 2023 is een handreiking 'Over de zorgkloof' verschenen. Deze handreiking is een aanvulling op de serie handreikingen vorming en toerusting die in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede zijn gemaakt. In deze handreiking nemen we medewerkers mee in de veranderingen in de zorg en daarmee de verandering van hun werk en taakgebied. We koppelen die aan hun ervaren roeping / zingeving om in de zorg werkzaam te zijn en willen hen zo nieuwe perspectief en inspiratie geven voor hun werk van elke dag.



2.2. Wat we doen

2.2.1 Geleverde zorg in 2023

Lelie zorggroep verleent intramurale en extramurale zorg aan cliënten. Met meer dan 3.850 medewerkers en ongeveer 1.000 vrijwilligers zorgden we in 2023 voor 13.604 mensen, waarvan 5.096 in de verpleging en verzorging thuis, 5.669 in de hulp bij huishouden, 2.637 in de ambulante hulpverlening, 371 bij de dagopvang, 804 bij behandeling en 1.907 in onze huizen, onder hen zijn bijna 230 cliënten met het syndroom van Korsakov, die in de twee locaties van Korsakov Expertisecentrum Slingedael verbleven. Ook hebben we in ons hospice De Regenboog, onderdeel van Pniël, bijna 70 mensen en hun naasten mogen begeleiden en verzorgen tijdens hun laatste levensfase. Naast de zorg-in-natura biedt Lelie zorggroep haar zorg ook aan op basis van persoonsgebonden budgetten en op particuliere basis. Van onze thuiswonende cliënten namen, naast of in plaats van onze zorg aan huis, rond de 1200 cliënten een vorm van Virtuele Thuiszorg of begeleiding op afstand van ons af.

In totaal heeft Lelie zorggroep 13.604 cliënten verzorgd, verdeeld over onze verschillende producten. Een onderverdeling per product is in onderstaande tabel terug te zien. Let op:

- Het gaat hier om het totaal aantal cliënten dat wij in 2023 hebben verzorgd, dat is inclusief overleden en uitgestroomde cliënten.
- De som van alle producten bij elkaar opgeteld is ongeveer 2.900 hoger dan het aantal unieke cliënten. Dit betekent dat er veel cliënten zijn die multidisciplinaire zorg ontvangen, gelijktijdig of opvolgend in de interne zorgketen.

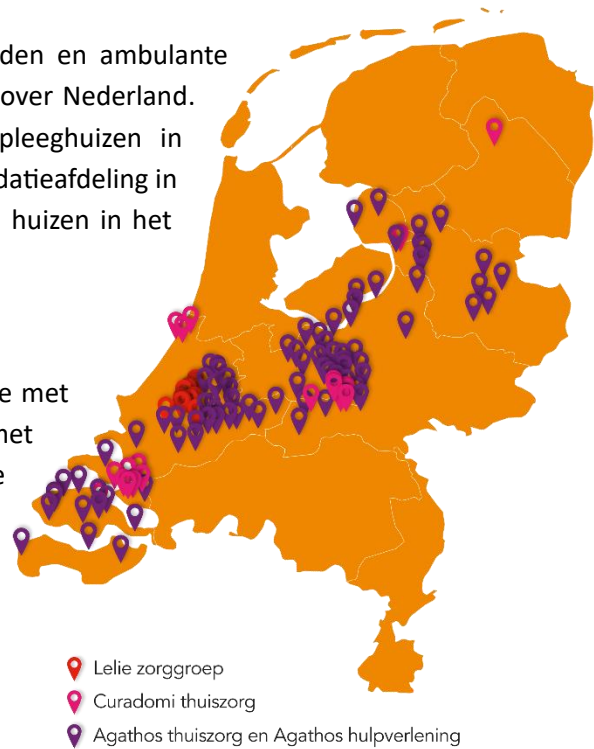
Cliënten van Lelie zorggroep	Aantal
Ambulante hulpverlening	2.637
Behandeling	804
Dagopvang	371
Huizen	1.907
Hulp bij huishouden	5.669
Thuiszorg	5.096

2.2.2 Het werkgebied

Lelie zorggroep biedt thuiszorg, hulp bij huishouden en ambulante hulpverlening en begeleiding in een brede strook over Nederland. Zorg in onze huizen bieden we in twaalf verpleeghuizen in Rotterdam en omstreken, in één geriatrische revalidatieafdeling in het IJsselland ziekenhuis, en in twee kleinschalige huizen in het midden van het land.

2.2.3 Strategie: eenheid in verscheidenheid

In 2022 hebben we een nieuwe meerjarenstrategie met elkaar geformuleerd, met als centrale lijn om met elkaar de eenheid te versterken en de verscheidenheid te behouden. We geloven in een gezamenlijke aanpak om de uitdaging van de eerdergenoemde zorgkloof aan te gaan. Met elkaar doen we de investeringen die daarvoor nodig zijn en ontdekken we innovaties die daaraan bijdragen. Hoe we dat gaan doen vraagt om concretisering en focus. We werken de komende jaren daaraan met vier pijlers als focus. Nieuwsgierig geworden? [Bekijk dit filmpje over onze meerjarenstrategie 'Eenheid in verscheidenheid 2022-2025'](#). De eerste stappen in deze meerjarenstrategie zijn gezet zoals te lezen is in het jaaroverzicht. Met elkaar zetten we belangrijke stappen in de juiste richting, waarin we toekomstbestendige en passende zorg en hulp bieden.



2.3. Juridische- en organisatiestructuur

2.3.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Lelie Zorggroep
Adres	Hoofdweg 222
Postcode	3067 GJ
Plaats	Rotterdam
Telefoonnummer	(0900) 2244777
Identificatienummer Kamer van Koophandel	24486069
Emailadres	info@leliezorggroep.nl
Internetpagina	www.leliezorggroep.nl
Toelating	Wtza (Wet toetreding zorgaanbieders)

Juridische structuur

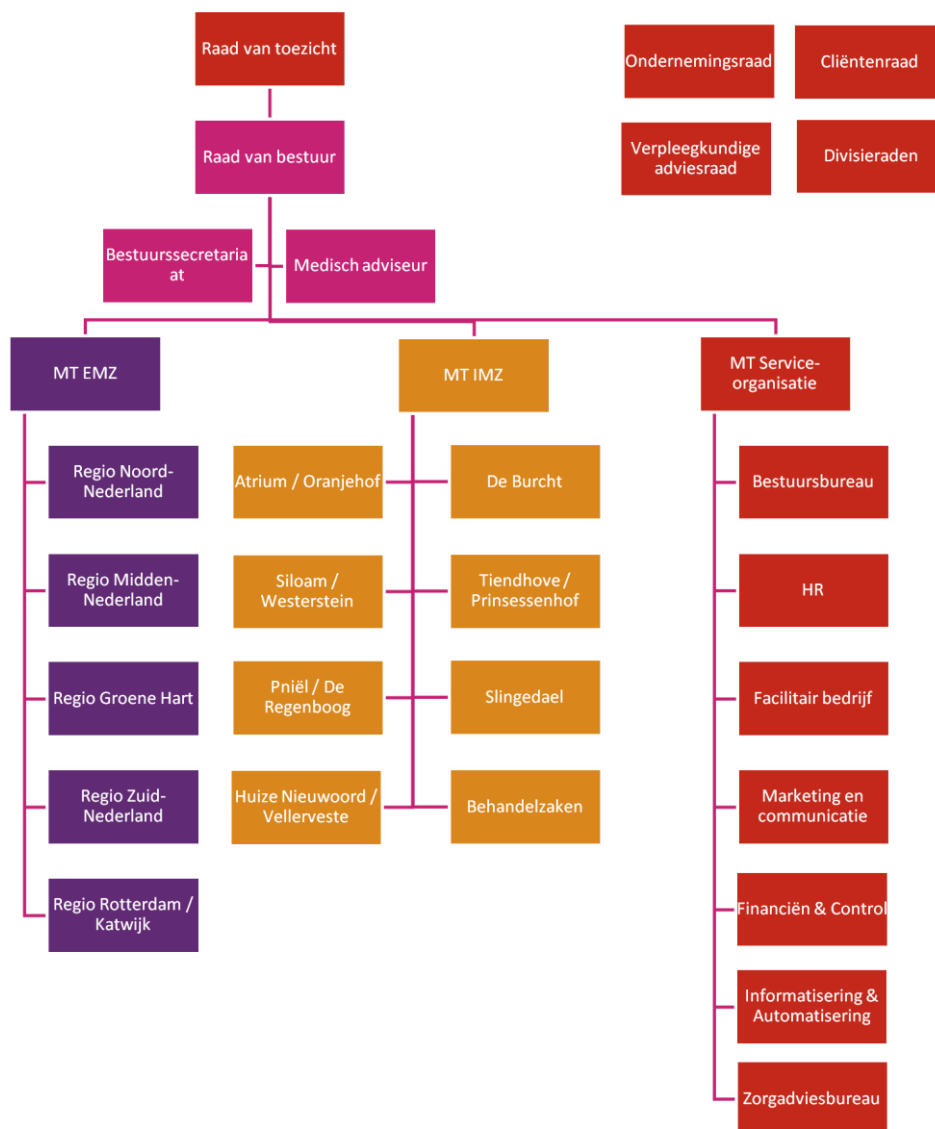
De juridische structuur van Lelie zorggroep beperkt zich tot de stichting zelf.

Organisatiestructuur

Zorg verlenen doet Lelie zorggroep in drie divisies, ieder met een eigen kleur: Agathos, Curadomi, en Lelie zorggroep wonen, zorg en welzijn. Zorg, hulp en begeleiding thuis bieden we in het extramurale bedrijfsonderdeel. Wonen, zorg, hulp en begeleiding thuis bieden we in het intramurale bedrijfsonderdeel, waar ook het behandelbedrijf deel van uitmaakt. Ondersteunende diensten worden

geleverd vanuit de serviceorganisatie, waar ook het facilitair bedrijf onderdeel van uitmaakt. Het dagelijks toezicht wordt vormgegeven door de raad van toezicht. Hun verslag is aan het eind van dit document opgenomen. Voor een wederzijds goed begrip van het toezicht en de verschillende rollen zijn reglementen voor de raad van toezicht en de raad van bestuur opgesteld. De medezeggenschap voor medewerkers is binnen Lelie zorggroep georganiseerd in de vorm van een ondernemingsraad (OR). Medezeggenschap voor cliënten is binnen Lelie zorggroep georganiseerd in cliëntenraden zowel in de regio's en op de locaties als op concernniveau. Ook van de beide medezeggenschapsraden is een verslag opgenomen in dit document. Daarnaast hebben de divisieraden een adviesfunctie op het gebied van de identiteit van hun divisie en adviseert de Verpleegkundigen Adviesraad (VAR) over vakinhoudelijke zaken.

Weergegeven in een organogram ziet de organisatiestructuur van Lelie zorggroep er zo uit



Goede zorg wordt geleverd in de relatie tussen de cliënt en diens behandelaar, zorg- of hulpverlener. Multiproblematiek bij cliënten in onze huizen vraagt vaak om goed gecoördineerde zorg en hulp van meerdere disciplines. De arts heeft daarin een verantwoordelijke rol. Vanuit die verantwoordelijkheid in het zorg- en behandelproces vindt de aansturing van de intramurale locaties plaats vanuit dual management: locatiemanager en medisch leider zijn samen verantwoordelijk voor een goede kwaliteit van zorg en behandeling. Zij brengen organisatie en inhoud bij elkaar, en leiden samen de locatie.

Producten die wij leveren, willen wij voortdurend evalueren, ontwikkelen en innoveren. Het gaat hierin immers om de inhoud van de zorg en dienstverlening. Hiermee zorgen we dat de producten blijven aansluiten bij de veranderende vraag die binnen de specifieke doelgroep leeft en dat producten zelf verder worden ontwikkeld door het toepassen van nieuwe kennis, inzichten en technieken. Elk van onze producten is toegewezen aan een manager die als producteigenaar hiermee aan de slag is, ondersteund door collega's die meedenken vanuit innovatiekennis en expertise. Organisatiebreed en per product worden doelen gesteld, deze worden in monitorgesprekken gevolgd. In een dashboard is belangrijke stuurinformatie beschikbaar.

2.4. Samenwerkingsrelaties

Met toenemende mate zien we intensivering van samenwerkingsverbanden, mede aangejaagd door het landelijke beleid hierin. Samenwerken past Lelie zorggroep goed. Elke organisatie heeft eigen kennis en kunde en wanneer we dat samen brengen, komen we verder. De samenwerking met het IJsselland Ziekenhuis is ook afgelopen jaar geïntensiveerd door met elkaar nieuwe zorgpaden in te richten en transmuraal de zorg te optimaliseren. Lelie zorggroep is lid van diverse samenwerkingsverbanden. In 2023 heeft Lelie zorggroep – met diverse andere partijen – het koersboek getekend voor de samenwerking binnen het Archipel, een georganiseerde samenwerking van de VVT-organisaties op de Zuid-Hollandse eilanden. In deze en diverse andere regionale samenwerkingsverbanden, waaronder Conforte, Samen010 en de Zeeuwse Zorgschakels, participeren we actief door kennis te delen en uitvoer te geven aan gezamenlijke projecten. Andere belangrijke samenwerkingspartners en -verbanden, waarin Lelie zorggroep actief participeert, zijn onder meer het Korsakov Kenniscentrum, Stichting Leerhuizen, de Samenwerking Christelijke Jeugdzorg, Soft Tulip en de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). We geloven in de kracht van samen. Ook in diverse lokale en regionale (zorg-)ketens zetten we ons actief in voor samenwerking. Voor een gedetailleerd overzicht van onze belanghebbenden verwijzen wij u naar onze website: www.leliezorggroep.nl/samenwerking.

2.5. Raad van bestuur

De raad van bestuur van Lelie zorggroep bestaat uit twee bestuurders: Hendrik Jan van den Berg (voorzitter) en Andra Kranendonk. De raad van bestuur heeft een collegiale samenwerking waarbij alle portefeuilles verdeeld zijn. Het primaire aandachtsgebied van Andra Kranendonk ligt op de kwaliteit van zorg en de aansturing van de intramurale langdurige zorg. Hendrik Jan van den Berg zijn primaire aandachtsgebied ligt op bedrijfsvoering en de aansturing van de kortdurende zorg en de extramurale zorg en hulpverlening. Beide bestuurders hebben een goede, professionele en complementaire samenwerkingsrelatie. Andra Kranendonk had buiten de aan de functie verbonden functies geen relevante nevenfuncties. Hendrik Jan van den Berg had buiten de aan de functie verbonden functies twee relevante nevenfuncties, namelijk die van voorzitter van de raad van toezicht van het Hoornbeek College (ROC) en het Van Lodenstein College (Voortgezet Onderwijs) en lid van de raad van commissarissen van Medis.

2.5.1 Relevante nevenfuncties

Hendrik Jan van den Berg	Andra Kranendonk
Voorzitter Korsakov Kenniscentrum	Lid van het bestuur Soft Tulip
Voorzitter Vereniging Christelijke Jeugdzorg	Lid bestuur steun Rwanda
Voorzitter RvT van Hoornbeeck & Lodenstein College	Lid bestuur Finivita
Lid bestuur Topcare	
Lid Raad van Commissarissen Mediis	
Lid bestuur Vriendenstichting Lelie zorggroep*	

*De vriendenstichting heeft een eigen jaarverslag. [Zie daarvoor de website van de stichting.](#)

Tussen de raad van bestuur, de managers en het middenkader is een goede en professionele samenwerkingsrelatie. De raad van bestuur werkt regelmatig mee in het primaire proces en houdt daarmee verbinding met alle relevante onderdelen in het bedrijf. De raad van bestuur hecht eraan in transparantie, en in lijn met de Governancecode, zijn werk te doen. Voor de openbaar te maken 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 verwijzen wij naar de toelichting opgenomen in de jaarrekening.

3. Medezeggenschap

3.1. Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad behartigt de belangen van de cliënten van Lelie zorggroep. Alle locaties en alle werkonderdelen zijn hierin vertegenwoordigd. In 2023 was er één vacature, hierbij heeft een ander lid voor deze locatie waargenomen. In 2023 is het reglement aangepast aan de actuele situatie en hiermee is de medezeggenschap adequaat geborgd. Per jaar wordt 7 maal een reguliere vergadering belegd, deels samen met de bestuurder, waarin op een openhartige wijze over een breed scala aan zaken wordt gesproken. Daarnaast zijn in verschillende samenstellingen bijeenkomsten geweest ter verdieping van diverse onderwerpen. Ook zijn over en weer contacten geweest met sleutelfiguren van de organisatie, vertegenwoordigers van de OR en de Raad van Toezicht. Een eigen jaarlijks goedgekeurd budget garandeert tot op acceptabele hoogte een financiële onafhankelijkheid en er zijn voldoende (facilitaire) middelen aanwezig zodat de raad haar taak goed kan uitoefenen. De cliëntenraad is lid van het LOC van waaruit informatie wordt verkregen en ondersteuning kan worden gevraagd. In 2023 zijn gevraagde en ongevraagde adviezen uitgebracht ten aanzien van de begroting 2024, het kwaliteitsplan 2024, de herziening van het beleid persoonsgebonden waskosten, de taskforce maatregelen, de aanpassing van het klachtenreglement, de inzet van digitale hulpmiddelen en de inzet van innovatieve hulpmiddelen.

De opmerkingen, gemaakt bij de uitgebrachte adviezen, zijn door het Bestuur overgenomen. Waar deze niet worden opgevolgd, is dit met redenen omkleed terug gekoppeld. Er is een jaarverslag aangeboden aan het bestuur en gepubliceerd op de website van Lelie zorggroep. Voor 2024 is een jaarplan opgesteld. Hierin zijn de voornemens opgenomen ten aanzien van regulier lopende zaken, maar zeker ook het voornemen om specifiek aandacht te besteden aan de fusie met WZU en de strategische keuzes, welke hieruit voortvloeien. Tevens zullen de (financiële) consequenties voor de cliënt, als gevolg van de uitvoering van de taskforce maatregelen strak worden beoordeeld. Ook zal intensief gemonitord worden op de uitvoering van de Wet zorg en dwang en zullen de ontwikkelingen van het vastgoed worden gevolgd. Opnieuw heeft de cliëntenraad als speerpunt het voornemen benoemd om nadrukkelijk zichtbaar zijn bij de achterban. In dit alles ervaart de cliëntenraad een zeer positieve grondhouding van de Raad van Bestuur, waardoor de leden van de cliëntenraad met veel plezier hun werkzaamheden kunnen verrichten.

3.2. Ondernemingsraad

2023 is een bijzonder laatste jaar geworden in deze zittingstermijn van de ondernemingsraad. De fusie met Riederborgh werd per 1 januari een feit en dat had ook consequenties voor de medezeggenschap. Om de ervaring van de bestaande OR te kunnen benutten bij de vraagstukken die er zijn rond de integratie van Riederborgh is in samenspraak met de achterban, vakbonden en raad van bestuur besloten de zittingstermijn van ondernemingsraad met een half jaar te verlengen tot 1 januari 2024. Daarnaast hebben we openstaande zetels binnen onze OR ter beschikking gesteld aan twee OR collega's van Riederborgh en is afgesproken dat de OR van Riederborgh tot het einde van de zittingstermijn betrokken blijft bij thema's die deze locatie aangaan. Korte lijnen en goede verbinding met de collega's van Riederborgh is belangrijk gebleken, omdat de fusie een voor hen ingrijpend proces is geweest. Onder meer de boventaligheid van het keukenpersoneel, de ICT migratie en de zoektocht naar een locatiemanager heeft beide OR-en bezig gehouden. We hebben aandacht gevraagd voor

heldere communicatie en goede informatievoorziening naar betrokken medewerkers. Andere thema's op de OR tafel waren onder meer de meerjarenbegroting, het samenvoegen van V&V en Hbh regio Midden Nederland, de klokkenluidersregeling, het roosterstatuut, het nieuwe arbobeleid, duurzaamheid en de kaderbrief en begroting van 2024. Een aantal van deze onderwerpen hebben we voorgelegd aan ons achterban door middel van enquêtes, teamsbijeenkomsten en fysieke gesprekken. De overleggen met de bestuurder hierover waren constructief, soms schurend en altijd het gezamenlijk belang dienend. De verkiezingen begin december hebben geleid tot een nieuwe ondernemingsraad van 15 veerkrachtige en enthousiaste collega's die per 1 januari 2024 zich samen willen inzetten voor medewerkers en organisatie. De focus in 2024 ligt op de onderlinge samenwerking, commissievorming en het bouwen aan de contacten met de bestuurder, management en medewerkers. Daarnaast zijn in december grote ontwikkelingen in de organisatie aangekondigd die ook gevolgen zullen hebben voor de medezeggenschap en de organisatie. Als laatste willen we aangeven blij te zijn met de ruimte waarbinnen we onze inspraak kunnen vormgeven.

3.3. Verpleegkundige adviesraad

In 2023 hebben we een aantal wisselingen in de VAR gehad. We hebben nog steeds vijf leden: drie vanuit de extramurale zorg (EMZ) en twee vanuit de intramurale zorg (IMZ). In het afgelopen jaar vergaderden we twintig keer. Daarnaast hebben we elkaar ontmoet op onze trainingsdag in mei. Elke maand hebben we overleg gehad met bestuurder Andra Kranendonk. Daarnaast spraken we het afgelopen jaar vier keer met een MT-lid uit IMZ of de EMZ. Verder hebben we vier contactmomenten met de VAR-contactpersonen IMZ en EMZ gehad. Hierdoor hebben we een constante factor in de wederzijdse informatielijnen. Onderwerpen waarover we hebben meegedacht:

- Implementatie van 3 medicatie deelmomenten in de IMZ
- (Communicatie over) de Zorgkloof
- Reorganisatie behandelingen
- Invullen van de Zelfscans in de IMZ
- Handtekening onder zorgplannen IMZ
- Logisch redeneren IMZ
- Kwaliteitskader IMZ
- Kaderbrief
- Selectie 1e Geneeskundige
- Gebruik opleidingsbudget
- Deelcertificaten, hoe gaat het vak van verzorgende/verpleegkundige eruitzien?
- Zoekfunctie op Floor

Adviezen die we vorig jaar hebben uitgebracht, betroffen:

- Rolonduidelijkheid verpleegkundigen IMZ
- Gedachtengoed Positieve gezondheid en hoe dit te integreren in de extramurale zorg
- Inzet van helpenden+
- Triage hulpmiddelen
- Mantelzorgacademie

Tenslotte merken we als VAR dat onze collega's verzorgenden en verpleegkundigen ons steeds beter weten te vinden met vragen, zorgen en opmerkingen.

4. Kwaliteit

Het goede doen, en dat ook góed doen, dat is voor ons belangrijk. Kwaliteit neemt dan ook een belangrijke plaats in bij onze dienstverlening. We vragen onze cliënten met vaste regelmaat naar tevredenheid. We signaleren, registreren en analyseren dingen die (bijna) misgingen, of situaties die leiden tot ontevredenheid, met als doel daarvan te leren. Het helpt ons om voortdurend op een systematische wijze naar de geboden kwaliteit te kijken, en zowel prestaties als processen en procedures vervolgens te optimaliseren. Met de toenemende zorgvraag is een fundamentele herbezinning op zinnige en zuinige zorg maatschappelijk gezien nodig. Dit betekent keuzes maken welke zorg we waar en aan wie kunnen bieden en keuzes wanneer we doorverwijzen naar, of samenwerken met andere aanbieders. We blijven ons daarbij richten op zorg en hulp van goede kwaliteit. Ook volgen we de landelijke ontwikkelingen, onder andere rond de implementatie van het Kwaliteitskompas.

4.1. Systematisch werken aan kwaliteit

In alle onderdelen van de organisatie werken we systematisch aan kwaliteit volgens de zogenaamde PDCA: Plan-Do-Check-Act-cyclus. Jaarlijks stellen we, naar aanleiding van de kaderbrief, een jaarkaart op per locatie/regio/afdeling. Per kwartaal monitoren we de voortgang. Binnen de organisatie werken we met een actieregister: alle acties die voortkomen uit de jaarkaart, maar ook uit metingen en (externe) ontwikkelingen worden hierin opgenomen en gemonitord. Dit helpt ons om prioriteiten te stellen en de goede dingen te blijven doen.

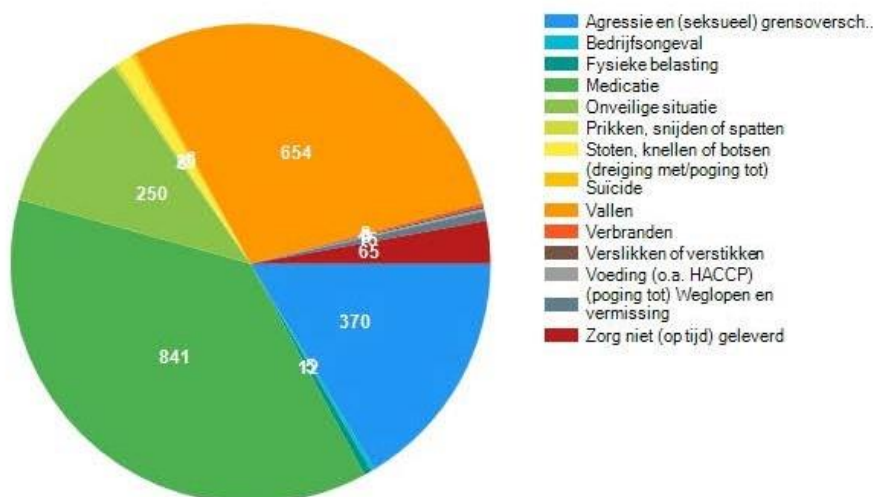
4.2. Cliënttevredenheid

Als onze zorg goed is afgestemd op de wensen en mogelijkheden van de cliënt, ondersteunt wat hij of zij zelf (nog) kan, en de relatie goed is, dan zien we dat terug in de tevredenheid van onze cliënten. Op Zorgkaart Nederland zien we dat onze cliënten ons in 2023 beoordeelden met een 9. In de jaarlijkse meting in de wijkverpleging, de zogenaamde PREM, werd onze zorg door cliënten hoog gewaardeerd, namelijk gemiddeld met het cijfer 8,8. In het zorgproces vragen wij frequent, zoals bij iedere evaluatie en bijstelling van het zorgplan, om de feedback van onze cliënten. Dit levert een continue meting van cliënttevredenheid op. Onze Intensief Ambulante Hulpverlening (IAH) werd gewaardeerd met een 8,3. Over Hulp bij Huishouden gaven onze cliënten een tevredenheid aan met een cijfer 8,3.

4.3. Klachten en incidenten

Overall waar mensen werken, gaat het weleens niet zoals we verwachten of graag zouden willen. Deze mismatch in verwachtingen leidt soms tot klachten. Klachten gaan soms ook over menselijke of systeemfouten. Natuurlijk willen we daar waar mogelijk fouten en bijna-fouten voorkomen; als het toch gebeurt, dan willen we er graag van leren. Uit de interne registratie van klachten blijkt dat in 2023 in totaal 62 klachten van cliënten zijn gemeld. Het betreft 61 informele klachten en één formele klacht. Voor wat betreft klachten van medewerkers hebben we vijf informele klachten ontvangen, waarvan één klacht van een groep medewerkers betreft. Als we kijken naar de aard van deze klachten, dan zien we dat deze vaak betrekking hebben op communicatie. Intern zijn hierop aanbevelingen gedaan. Ook van incidenten en gevaarlijke situaties die zich voordeden, willen we graag leren.

Aantal meldingen per type gebeurtenis



Overzicht van aantal meldingen per type gebeurtenis, LZG-breed over 2024

Door de incidentencommissies (centraal en decentraal) werden trends geanalyseerd, oorzaken onderzocht en zijn gerichte verbeteracties ingezet op onder andere thema's als vallen, medicatie en agressie. In 2023 is naar aanleiding van de valincidenten het valbeleid herzien met een grotere focus op maatregelen ter preventie.

4.4. Audits en ontwikkelingen

In 2023 heeft opnieuw een ISO-opvolgaudit plaatsgevonden, met als doel te toetsen of wij nog steeds voldoen aan de normen van het ISO-kwaliteitskeurmerk. Deze toets hebben wij met goed resultaat afgerond, en de gesignaleerde aandachtspunten of tekortkomingen zijn opnieuw naar tevredenheid opgepakt. In 2023 zijn interne audits uitgevoerd op de intramurale locaties, in de wijkverpleging en binnen de jeugdhulp. Ook zijn dit jaar door locatieteams zelf wederom zelfscans uitgevoerd (intramurale zorg). Zowel de audits als zelfscans laten mooie resultaten zien. Het auditproces en de resultaten hiervan zijn geëvalueerd met de auditoren en de producteigenaren, met als resultaat dat de trends uit de auditresultaten worden besproken en leiden tot een integrale aanpak.

4.5. IZA gelden

In 2023 zijn diverse subsidies aangevraagd bij en toegekend door het IZA fonds wijkverpleging. Hieronder volgt een opsomming van de in 2023 opgestarte projecten m.b.v. deze gelden.

4.5.1 IZA - DigiRehab

In een tijd waarin het toekomstige arbeidspotentieel afneemt en de werkdruk hierdoor toe kan gaan nemen, wilde Lelie zorggroep de zorgvraag van cliënten in de wijkverpleging verlagen door hun zelfredzaamheid te vergroten middels de inzet van een (12 weken durend) persoonlijk programma voor fysieke training (DigiRehab). In het najaar van 2023 zijn medewerkers uit 8 V&V teams van Lelie zorggroep daarom geïnformeerd over de doelen van dit project en getraind in het gebruik van de DigiRehab applicatie en in het selecteren, screenen en begeleiden van cliënten. Vervolgens zijn de getrainde medewerkers aan de slag gegaan met het selecteren en screenen van cliënten voor het

DigiRehab beweegprogramma. Eind 2023 waren al 41 cliënten gestart met het beweegprogramma en was bij ongeveer 80 procent van de deelnemende cliënten al verbetering zichtbaar op het gebied van de fysieke capaciteit, én vermindering in de behoefte aan hulp.

4.5.2 IZA - Reablement in de wijk

Het doel van het project 'Reablement in de wijk' is dat ouderen zo lang en zelfstandig mogelijk in hun eigen woning kunnen blijven functioneren met de ondersteuning die ze nodig hebben. Hiervoor wordt het programma Zelfstandig Thuis ingezet, geïnspireerd op het programma Langer Actief Thuis, ontwikkeld door zorgorganisatie Mijzo. Het project heeft een duur van 15 maanden en is gestart in 2023. Zelfstandig Thuis wordt aangeboden aan een aantal nieuwe cliënten die één of meerdere hulpvragen hebben, bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteit of persoonlijke verzorging. Deze cliënten worden begeleid om hun zelfredzaamheid thuis te vergroten. Het programma is bedoeld voor hulpvragen waar binnen maximaal 12 weken de gestelde doelen kunnen worden bereikt. Dit zijn doelen waar de cliënt aan wil werken en waarbij na een intake door wijkverpleegkundige en ergotherapeut samengewerkt wordt door thuiszorgmedewerkers en één of meerdere behandelaren. In 2023 hebben met name voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden om het programma aan cliënten aan te kunnen bieden. Bijvoorbeeld bijeenkomsten voor betrokken medewerkers om het project en programma toe te lichten, het ontwikkelen van een flyer voor cliënten en uitwerking van het programma in een instructie. In 2024 zal gestart worden met het selecteren van cliënten voor deelname aan het project.

4.5.3 IZA - Rondom hulpmiddelen bestellen en IZA - Zeker in Huis

Middels subsidie voor project 'Rondom hulpmiddelen bestellen' in regio Noord, willen wij de inwoners en cliënten van het werkgebied gemeente Kampen bewust maken van de mogelijkheden die zij hebben om innovatieve hulpmiddelen in te zetten in hun woonomgeving. Op deze manier wordt het gemakkelijker om langer zelfstandig thuis te (kunnen blijven) wonen. Er zijn verschillende bestelplatforms en winkels die deze materialen aanbieden. Ook wordt steeds meer gewerkt met een "thuisleefbieb" of "probeerservice". Het doel is om de kennis en vaardigheden van de doelgroep te vergroten, waardoor professionele (wijk)thuiszorg kan worden uitgesteld of verminderd. We willen komen tot een "list of requirements" voor het bestelplatform en stroomschema's voor o.a. het vergoedingencircuit. De bedoeling is dat dit moet leiden tot een administratieve lastenverlichting voor de wijkverpleging omdat zij minder bezig zijn met bestellingen en logistiek van hulpmiddelen en materialen. Voor inwoners en bestaande cliënten moet de bewustwording meer "eigen regie" opleveren, waardoor minder inzet van professionele zorg nodig is. Zekerin huis.nl biedt een eenvoudig toegankelijk platform waarop iedereen vrijblijvend een zogenaamde 'thuisleefscan' kan uitvoeren, die diverse aspecten van het dagelijks leven onderzoekt, zoals lichamelijke verzorging, voeding, mobiliteit en slaap. Het resultaat van deze scan leidt tot advies, variërend van het aanschaffen van hulpmiddelen tot het aanvragen van thuiszorg. Het doel van het project 'Zeker in Huis' met financiering vanuit het IZA Fonds voor de wijkverpleging is om dit preventieve instrument in samenwerking met en via ketenpartners in de wijk te gebruiken. Met als resultaat dat Zeker in huis en/of de 'thuisleefscan' breed wordt geaccepteerd en ingezet door meerdere ketenpartners in de wijk. De focus ligt daarbij op langer thuis wonen. In 2023 zijn stuur- en werkgroepen opgericht en zijn workshops (voor 2024) gepland en voorbereid om efficiënt gebruik van hulpmiddelen thuis te bespreken. Voor deze workshops worden ook huisartsen, welzijnswerkers, medewerkers van de Gemeente, financiers, andere thuiszorgorganisaties en ouderen(organisaties) uitgenodigd.



4.5.4 IZA - Wijkgericht werken Barendrecht

Het project 'Wijkgericht werken' dat in samenwerking met o.a. Laurens vanaf het najaar van 2023 uitgevoerd wordt, heeft als doelstelling om te komen tot een herkenbaar en laagdrempelig benaderbaar team met een gezamenlijke wijkanalyse en aanpak (wijkplan). Het team van wijkverpleegkundigen uit Barendrecht van Laurens, Aafje en Lelie zorggroep is in november 2023 in twee bijeenkomsten bijeengekomen en heeft kennis gemaakt met elkaar en met de doelen voor 2023 en 2024. Met elkaar is afgesproken dat de wijkverpleegkundigen met behulp van de subsidie IZA fonds wijkverpleging worden begeleid en opgeleid om ervoor te zorgen dat men elkaar en elkaars competenties leert kennen, het team beschikt over hetzelfde kennisniveau als het gaat om preventief en wijkgericht werken en om ervoor te zorgen dat het team in staat is om eenduidig en white label (onafhankelijk van de eigen organisatie) naar buiten te treden. In november heeft de eerste opleidingssessie plaatsgevonden. De uitvoering verloopt conform planning en de sessies zullen in 2024 worden vervolgd. Het samenwerkingsverband in Barendrecht heeft veel deelnemers, wat zowel voordelen als nadelen met zich meebrengt. Aanvankelijk kenden de deelnemers elkaar en elkaars werkwijze niet, wat aan het begin van het traject tot wat aftasten leidde. De meeste verpleegkundigen hadden weinig ervaring als wijkverpleegkundigen en waren onzeker over hun rol bij het opstellen en uitvoeren van een wijkplan. Na drie bijeenkomsten is er echter merkbare groei in samenwerking, verantwoordelijkheidsgevoel en toewijding om een werkbaar plan te maken en ermee aan de slag te gaan. Het enthousiasme is toegenomen, vooral nu praktijkondersteuners hebben aangegeven ook betere samenwerking te willen. Hoewel het methodisch denken in resultaten en processen nog lastig blijft, is vooruitgang te zien. De uitdaging ligt nu in het vertalen van gedachten en afspraken naar een concreet wijkplan met bijbehorend stappenplan. Desondanks is bewustzijn gecreëerd over de eigen rol en invloed van de verpleegkundigen in het verbeteren van de samenwerking met huisartsenpraktijken. Dit proces in 2023 wordt gezien als een mooi begin van het project om uiteindelijk de drempel tot het vragen om zorg of ondersteuning te verlagen voor inwoners van Barendrecht.

5. Duurzaamheid

Lelie zorggroep heeft al enige tijd geleden een duurzaamheidsambitie uitgesproken, geïnspireerd op de zeventien Sustainable Development Goals. Er zijn in 2022 drie pijlers geformuleerd om de doelstellingen concreet te maken. Deze pijlers hebben ook in 2023 de basis gevormd voor ons handelen op het gebied van duurzaamheid:

1. Wij zijn een duurzame organisatie, bestaande uit duurzame samenwerkingen en ketens.
2. Wij verlenen duurzame zorg met duurzame medewerkers.
3. Wij creëren en behouden duurzame gebouwen en omgeving.

Een duurzame bedrijfsvoering past bij de identiteit van Lelie zorggroep. Wij kregen de aarde in bruikleen om er zo goed mogelijk op te passen zodat deze aan latere generaties doorgegeven kan worden, ook wel rentmeesterschap genoemd. Duurzaamheid gaat over prettig leven en werken, nu en in de toekomst. Daaraan wil Lelie zorggroep bijdragen, voor haar cliënten én medewerkers. En zo bewegen we ons over de drie pijlers, gestimuleerd vanuit de stuurgroep Duurzaamheid. Samen met Conforte bundelen we de krachten om in gezamenlijk een aantal thema's op te pakken, zoals verduurzaming huurpanden, inzet op duurzame en gezonde voeding en medicijnafval.

5.1. Duurzame organisatie, samenwerkingen en ketens

In 2023 heeft Lelie zorggroep diverse keren contractgesprekken gevoerd met de zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten. In toenemende mate staat het onderwerp duurzaamheid op de agenda. Vanuit het inkoopbeleid wordt duidelijk dat de financiers in de zorg de dialoog willen voeren met zorgaanbieders over verduurzaming van de zorg. Denk daarbij aan het terugdringen van de CO₂-uitstoot door het plaatsen van zonnepanelen en het terugdringen van reisbewegingen. Maar ook door het voorkomen van verspilling van voedsel en het stimuleren van hergebruik van middelen en materialen. Het werken met de milieuthermometer en het verwerven van het bronzen keurmerk van het MPZ wordt daarin belangrijk gevonden en gewaardeerd. We voldoen daarmee ook aan de eis vanuit de financiers om de Greendeal 3.0 te onderschrijven. Financiers zijn erg te spreken over de inzet van innovaties zoals de inzet van Virtuele Thuiszorg en Reablement. Beide innovaties stimuleren de zelfredzaamheid van cliënten en leiden tot een doelmatigere inzet van zorg. Door uiteindelijk zorg (deels) te voorkomen of (deels) uit te stellen vermindert Lelie zorggroep haar footprint en levert zij hiermee een bijdrage aan verduurzaming van de zorg en hulpverlening.

5.2. Duurzame zorg met duurzame medewerkers

In 2024 wordt invulling gegeven aan de start van het ontwerpbesluit CO₂-reductie werkgebonden personenmobiliteit welke op 1 juli 2024 start. Dit traject zal de vraag beantwoorden hoe we gaan voldoen aan de eisen van deze wetgeving. Momenteel wordt gewerkt aan de noodzakelijke administratieve voorbereidingen en aan een enquête welke uitgezet zal worden onder alle medewerkers om inzicht te krijgen in het werkgebonden personenmobiliteit, om vervolgens een plan van aanpak ten behoeve van CO₂-reductie te kunnen maken.

5.3. Duurzame gebouwen en omgeving

5.3.1 Bronzen keurmerk van het Milieu Platform Zorgsector (MPZ)

In 2023 is een start gemaakt met de certificering voor het Bronzen Keurmerk van het Milieu Platform Zorgsector (MPZ). Het MPZ maakt gebruik van de Milieuthermometer Zorg, een zorg-specifiek milieumanagementsysteem, wat focus en inzicht aanbrengt in de aanpak van milieumaatregelen. Verpleeghuis Oranjehof is als locatie aan de slag gegaan met de doelstellingen van deze milieuthermometer. Naast de verplichte doelstellingen heeft de locatie aan 21 extra doelen voldaan waar er minimaal 14 nodig waren om het certificaat te behalen. Eind van 2023 heeft Oranjehof het bronzen keurmerk MPZ behaald. De vervolgstap is nu om binnen één jaar voor de andere verpleeghuizen ook het bronzen keurmerk te behalen. Met de kennis die in Oranjehof is opgedaan, gaan de andere huizen aan de slag en worden, ten tijde van het schrijven van dit verslag, op de locaties 'green teams' gevormd, waarin collega's uit diverse disciplines samenwerken aan de verduurzaming van onze bedrijfsvoering.

5.3.2 Zonnepanelen

Rond de zomer 2023 zijn de verpleeghuizen Atrium, Riederborgh en Slingedael voorzien van 662 zonnepanelen. Lelie zorggroep verwacht hiermee 336.400 kWh per jaar te kunnen opwekken, waarmee ongeveer 80 huishoudens een jaar van elektriciteit voorzien kunnen worden (bij een verbruik van 4.300 kWh per huishouden van vier personen). De zonnepanelen hebben in 2023 al gezamenlijk 67,81 MWh opgewekt. De planning is om ook op andere locaties zonnepanelen aan te brengen.

5.3.3 Energiebesparingsweek

In 2023 heeft Lelie zorggroep wederom meegedaan met de energiebesparingscampagne Zorg voor Energie, waarbij zorgorganisaties hun medewerkers aansporen tot verduurzaming op de werkvloer én thuis. Er is aandacht gevraagd voor energiebesparing met feitjes rondom energie, zoals bijvoorbeeld: 'De energie die een computer gebruikt gaat voor 2/3 naar het beeldscherm. Staat een scherm de hele nacht aan, dan kost dat net zoveel energie als het opwarmen van zes magnetronmaaltijden.'

5.3.4 CO2 routekaart

In de Green Deal Zorg en het Klimaatakkoord van 2019 is door de branches afgesproken dat in 2050 het zorgvastgoed nagenoeg klimaatneutraal moet zijn en dat de zorgorganisaties aan de hand van de portefeuilleroutekaart voor CO2-reductie aan de slag gaan. Lelie zorggroep heeft in 2022 een CO2-routekaart opgesteld. In 2023 is vooral aandacht besteed aan maatregelen voor de korte termijn. Vanaf 2024 zal een verdiepingsslag worden gemaakt voor de langere termijn.

5.3.5 EED-Europese Energie-Efficiency Richtlijn (=Directive)

In de laatste EED-ronde binnen Lelie zorggroep is een adviesrapport opgesteld en zijn maatregelen uitgevoerd en/of in gang gezet. In 2024 zal een nieuw EED opgeleverd worden. Tot slot is er ook aandacht voor leuke en inspirerende zaken. Zo zijn in onze verpleeghuizen in december speelgoedkasten ingericht, waar collega's speelgoed konden brengen en halen, met als doel dat ieder kind een cadeautje kan krijgen met de feestdagen. Daarnaast is een Inspiratiesessie duurzaamheid voor alle MT-leden georganiseerd, welke is afgesloten met een duurzame vis- en vleesloze maaltijd.

6. Personeel

Voor Lelie zorggroep is de waardering voor collega's heel belangrijk. Daarom is de slogan van onze wervingscampagne ook 'werken met waardering'. De hele organisatie is ingericht om de medewerker zo optimaal mogelijk zijn of haar werk te laten uitvoeren.

Op 31 december 2022 werd Riederborgh onderdeel van Lelie zorggroep en dat heeft de eerste maanden van 2023 veel aandacht gevraagd van de afdeling HRM. In januari 2023 is de eerste salarisrun gedraaid en die is positief verlopen. Tevens moest de overdracht plaatsvinden van de medische gegevens van de ene arbodienst naar de andere. En hebben we het, voor wat betreft de intramurale medewerkers van Riederborgh, in samenwerking met de collega's van ICT mogelijk gemaakt om ook in SDB te plannen en roosteren. Daarnaast zijn we in 2023 rondom al onze medewerkers actief geweest met de volgende speerpunten:

- Toeleiden: het zijn van een aantrekkelijke werkgever waar iedereen die wil, kan en past, welkom is.
- Opleiden: het blijvend investeren in de deskundigheid van nieuwe en bestaande collega's.
- Aandacht en waardering: het blijvend investeren in de vitaliteit van onze medewerkers die bij Lelie zorggroep blijven werken omdat zij dat willen. Vitale medewerkers maken het verschil en zijn duurzaam inzetbaar. Zij hebben positieve energie, zijn weerbaarder en kunnen dit overbrengen op hun omgeving.

Daaraan hebben we als nieuw onderwerp 'veranderen en vernieuwen' toegevoegd waarbij we inzetten op sociale en technologische innovatie om het werk makkelijker te maken, werkdruk te verminderen, zorgproductiviteit te verhogen en de noodzaak voor inzet van zorgprofessionals te verminderen. Hieronder zijn deze vier speerpunten uitgewerkt.

6.1. Toeleiden

Vanuit onze unique selling points als werkgever – namelijk werken met waardering, het zijn van een protestants christelijke zorgorganisatie, het continu bezig zijn met het innoveren van de zorg, het stimuleren van een leven lang leren en het aangaan van lange termijn relaties met onze cliënten – zijn wij ook in 2023 actief geweest met het werven van nieuwe medewerkers. En ondanks een steeds krappere arbeidsmarkt zijn we daar succesvol in geweest en hebben we ruim 799 nieuwe collega's mogen verwelkomen.

6.2. Opleiden

Lelie zorggroep investeert in goed werkgeverschap zodat medewerkers met passie en plezier hun werk kunnen doen. Daarbij hoort een leven lang leren. We hebben daarbij de overtuiging dat leren & ontwikkelen anders moet én ook kan. En daarom zijn we op zoek gegaan naar nieuwe manieren van leren waarbij we het hybride leren hebben omarmd. Onze visie is dat deze manier van leren passend is en zorgt voor optimale ontwikkeling en binding van onze medewerkers. Ook in 2023 is veel tijd en aandacht besteed aan scholingen. We zijn verheugd dat, ondanks de hoge werkdruk, het belang van leren en ontwikkelen wordt erkend en dat hier tijd voor is gemaakt ten behoeve van de professionele doorontwikkeling.

Een aantal cijfers rondom leren & ontwikkelen

In totaal zijn er 42.665 leerpogingen geweest, waarbij gebruik gemaakt is van artikelen, e-learning modules, video's, skills en fysieke en online bijeenkomsten. Hiervan zijn 39.442 pogingen succesvol afgerond, dat is 92%! In het Leerplein kan het afronden van één of meerdere leerelementen automatisch leiden tot een certificaat. In 2023 zijn in totaal 31.123 certificaten behaald. Het totaal aantal beoordelingen van handelingen/vaardigheden bedroeg 23.440, dat is ongeveer gelijk aan vorig jaar. In 2023 planden we 857 bijeenkomsten, met in totaal 3.125 inschrijvingen. Daarnaast waren er in 2023 in totaal 16.159 cursusinschrijvingen, een toename van 18% ten opzichte van 2022. Er werd in het afgelopen jaar 8.468 keer een online module opgestart: een stijging van 14% ten opzichte van 2022.

6.3. Aandacht en waardering

Voor wat betreft aandacht voor medewerkers zijn we in 2023 doorggegaan met onze nieuwe verzuimaanpak. Kenmerken hiervan zijn het beleggen van eigen regie bij leidinggevende en medewerker en het vanaf negen maanden inschakelen van interne casemanagers. Het verzuimpercentage over 2023 is voor heel Lelie zorggroep uitgekomen op 9%. Dat is 1,6% lager dan in 2022, een ontwikkeling waar we blij mee zijn. De daling bij de IMZ bedraagt 2,2% en de daling bij de EMZ 1,3%.

In 2024 hopen we deze dalende lijn voort te zetten waarbij we in 2025 willen uitkomen op 7,5%. Ook hebben we in 2023 weer geïnvesteerd in het versterken van het leiderschap binnen Lelie zorggroep door onder andere te werken aan een kleinere span of control, trainingen en inspiratiesessies. Dit vanuit het geloof dat mensen in beweging komen van mensen en dat leiders daar een belangrijke bijdrage aan leveren.

6.4. Veranderen en vernieuwen

Om klaar te zijn voor de toekomst zijn we in 2023 aan de slag gaan met de zorg van de toekomst en dan gaat het ook automatisch over de medewerker van de toekomst. Hierbij gaat het om sociale en technische innovatie waarbij we nadenken over 'Hoe kunnen we overmorgen ook zorg blijven leveren, wie kunnen we daarvoor inzetten en hoe gaan we dat organiseren?' Vanuit HRM gaat het dan onder andere om onderwerpen als modern werkgeverschap (formele – informele zorg), flexibel opleiden en onze medewerkers voorbereiden op alles wat komen gaat.

6.5. Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn altijd van groot belang voor de zorg voor onze cliënten. Die extra aandacht en extra paar handen van vrijwilligers maken dat we de cliënten een nog mooiere dag kunnen geven. En met de huidige uitdagingen op de arbeidsmarkt, neemt het belang van vrijwilligers alleen maar toe. In onze visie op samenredzaamheid willen we steeds meer het netwerk rondom de client betrekken. Wat zijn we daarom enorm dankbaar voor de inzet van de vrijwilligers binnen onze organisatie. Binnen Lelie zorggroep zijn zo'n 1.000 vrijwilligers actief in de zorg die wij dagelijks bieden aan onze bewoners. Gemiddeld is dat ruim 1 vrijwilliger per cliënt in de intramurale zorg. Zij worden begeleid door onze coördinatoren vrijwillige inzet, die ervoor zorgen dat de hulp van de vrijwilligers zo goed mogelijk aansluit op de zorg en andersom.

In 2023 is een start gemaakt met de uitrol van het vrijwilligersdossier, wat de coördinatoren helpt om hun werk beter en efficiënter te laten doen. Het vrijwilligersdossier helpt bij:

- het aantrekken en waarderen van vrijwilligers
- het contact tussen contactpersonen binnen de organisatie met vrijwilligers
- het matchen van vrijwilligers met het juiste werk of de juiste client, op basis van hun talenten. Dat draagt bij aan persoonsgerichte zorg en het werkplezier van de vrijwilligers!

Er heeft een pilot plaatsgevonden op de locaties Siloam, Westerstein en Slingedael (Groene Kruisweg/Slinge). Daaruit bleek dat vrijwilligers de voordelen van het vrijwilligersdossier duidelijk te merken. Het is voor hen bijvoorbeeld makkelijker om hun reiskosten te declareren, en ze kunnen makkelijk op de hoogte gebracht worden van ontwikkelingen of belangrijk nieuws. Kortom: een mooie verbetering waardoor we klaar zijn voor de toekomst!

7. Financiën

7.1. Toelichting balans en winst- en verliesrekening

Het boekjaar 2023 is afgesloten met een positief financieel resultaat van EUR 270k (genormaliseerd EUR 3 mln. positief). Dit resultaat is gegeven alle interne en externe ontwikkelingen voor ons boven verwachting. Het begrote resultaat was hoger maar gedurende het jaar zijn we door diverse ontwikkelingen geraakt. Het resultaat van 2023 is sterk beïnvloed door een aantal eenmalige tegenvallers, zoals de tussentijdse aanpassing van de CAO VVT, de aanloopkosten met betrekking tot de integratie van Riederborgh en frictiekosten als gevolg van renovaties van de IMZ-locaties Slingedael Groene Kruisweg, Atrium en Pniël. Rekening houdend met de incidentele posten, dan zou het resultaat in 2023 ruim EUR 3 mln. positief zijn geweest. Dat Lelie zorggroep deze incidentele posten heeft weten op te vangen geeft aan dat de organisatie financieel gezond is en een grote financiële slagkracht heeft. Gezien de doorwerking van de CAO in de jaren na 2023 en de door het kabinet voorgenomen bezuinigingsmaatregelen is het uitvoeren van een pakket aan ombuigingsplannen voor de komende jaren van groot belang. Dit pakket wordt momenteel voortvarend geïmplementeerd met unanieme steun vanuit ons management en de medezeggenschapsorganen. Dit is een belangrijk onderdeel in de begroting 2024. Inmiddels zien we dat het financieel resultaat in 2024 fors positief is. In de eerste twee maanden van het jaar maken we ruim een miljoen euro winst.

De totale omzet over het boekjaar 2023 (EUR 176,2 mln.) is gestegen met 7,5 % ten opzichte van 2022 (EUR 163,8 mln.). De WLZ-opbrengsten (EUR 102,4 mln.) zijn gestegen met 11,9%. De belangrijkste oorzaken van deze stijging betreft de jaarlijkse indexatie van de tarieven vanuit de zorgkantoren en de gemiddeld hogere bedbezetting binnen de IMZ-locaties. De opbrengsten uit de zorgverzekeringswet (EUR 33,5 mln.) zijn gestegen met 11,8% gestegen ten opzichte van het vorig boekjaar. Dit wordt veroorzaakt door hogere gemiddelde tarieven (7,4%) en een stijging in de productieve uren. De opbrengsten jeugdzorg/WMO zijn in 2023 met 15,5% gestegen. Dit heeft te maken met een stijgend aantal cliënten (WMO + 6,6%) en tevens stijgende tarieven. Voor WMO ongeveer 14% en voor jeugdzorg ongeveer 8,3%. Als gevolg van de corona-epidemie is in 2022 nog een bijdrage ontvangen van EUR 6,3 mln. ter compensatie van lagere opbrengsten. Deze is opgenomen onder de baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten. Dit geeft voor een deel een vertekend beeld met de stijging van de verschillende opbrengstcategorieën. De mutatie in de overige bedrijfsopbrengsten wordt enerzijds bepaald door stijging van ontvangen subsidies (+14,8%) en gestegen detachingsopbrengsten (+9,3%), anderzijds zijn de opbrengsten uit maaltijdvoorziening met 45% gedaald als gevolg inperking van het verzorgingsgebied voor deze dienstverlening.

7.1.1 Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten zijn met 7,9% gestegen naar EUR 175,6 mln. Ten opzichte van 2022 is de impact van de algehele prijsstijging (inflatie) minder groot geweest. De stijgende kosten als gevolg van de tussentijdse aanpassing van de CAO en de aanloopkosten naar aanleiding van de fusie met Riederborgh hebben een grote invloed op de stijgende bedrijfslasten gehad. Deze laatste kosten zijn echter als eenmalig te beschouwen. Zonder deze eenmalige kosten zouden de bedrijfslasten gestegen zijn met 7,1%.

7.1.2 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De totale personeelskosten (EUR 117,8 mln.) zijn met 5,1% gestegen. De stijging van de kosten wordt veroorzaakt door de begrote cao-verhoging in maart 2023 en de tussentijds overeengekomen cao-verhoging in oktober 2023. Daarnaast heeft een toename in de productie geleid tot meer gewerkte uren die ook verloond zijn. In de personeelskosten is een bedrag van EUR 475k opgenomen aan aanloopkosten Riederborgh. Dit ziet met name toe op inhuur van tijdelijk personeel. Een belangrijke factor betreft de ontwikkelingen in het aantal fte's. Zoals voor veel zorginstellingen is het ook voor Lelie zorggroep een uitdaging om gekwalificeerd personeel te vinden. Met dank aan ieders inspanning is het gelukt om de formatie op niveau te houden. Het aantal fte's is licht gedaald ten opzichte van 2022. Van 2.103 fte in 2022 naar 2.072 fte in 2023 (-1,5%).

7.1.3 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn gestegen met 18% naar EUR 40,9 mln. In de overige bedrijfskosten is een post van ruim EUR 800k opgenomen aan kosten met betrekking tot aanloopkosten Riederborgh. Dit betreft met name afkoop van langlopende ICT-contracten en de kosten van het overzetten van de kantoorautomatisering naar de omgeving van Lelie zorggroep. De voedings- en hotelmatige kosten zijn gestegen met 13,5% als gevolg van gestegen voedingsprijzen. De overige personeelskosten zijn in 2023 bijna verdubbeld van EUR 3,2 mln. in 2022 naar EUR 6,4 mln. in 2023. Dit houdt verband met de dotatie aan de voorziening Regeling voor Vervroegde Uittreding na 45 dienstjaren, die aan populariteit wint binnen de organisatie. In 2022 was sprake van een vrijval. Een andere kostenpost die verdubbeld is betreft de energiekosten. In 2023 is de volledige impact van de stijgende energieprijzen zichtbaar. Daarnaast zijn enkele afrekeningen uit oudere jaren in het boekjaar 2023 verwerkt ad EUR 150k.

7.1.4 Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten in 2023 zijn gestegen met ruim 41% naar EUR 429k met name door de opname van nieuwe leningen als gevolg van de verbouwingen aan de locaties Pniël en Atrium. Daarentegen zijn er in 2023 ook rentebaten gerealiseerd omdat de gestegen creditrente het loont om liquide middelen op een vrij opeisbare spaarrekening weg te zetten of gebruik te maken van relatief kortlopende (3 maanden) deposito's.

7.1.5 Balans

Balans

	2023 (x € 1.000)	2022 (x € 1.000)	Mutatie (x € 1.000)
ACTIVA			
Vaste activa	38.721	33.492	5.229
Vlottende activa	11.587	14.448	-2.861
Liquide middelen	22.238	23.238	-1.000
Totaal activa	72.546	71.178	1.368
PASSIVA			
Eigen vermogen	24.126	23.857	269
Voorzieningen	3.178	2.406	772
Langlopende schulden	14.666	13.856	810
Kortlopende schulden	30.576	31.059	-483
Totaal passiva	72.546	71.178	1.368

De stijging van de activa betreft de activering van de verbouwingen van de locaties Pniël en Atrium die in het najaar van 2023 zijn afgerond. De totale investeringen liggen boven het niveau van de afschrijvingen. In de volgende paragraaf zal een nadere toelichting op de investeringen worden gegeven.

De daling van de vlottende activa wordt veroorzaakt door een daling van de post vorderingen uit hoofde van financieringstekort. Dit lagere saldo komt door de effecten van corona die in het saldo in 2022 nog een rol speelden. In de eindbalans van 2023 is hier geen sprake meer van.

De liquide middelen zijn iets gedaald doordat we ook een deel van de investeringen in onze panden zelf financieren. Zoals in de paragraaf Rentelasten en soortgelijke kosten toegelicht is in de loop van 2023 het besluit genomen om liquide middelen voor een relatief korte termijn in een deposito te plaatsen. Dit levert ongeveer 3% rente op. Aan het einde van elke 3-maandsperiode wordt op basis van de liquiditeitsprognose bepaald of het deposito verlengd wordt.

Het eigen vermogen is gestegen met het jaarresultaat 2023. Het eigen vermogen bestaat uit opgevraagd en gestort kapitaal, reserve aanvaardbare kosten en een bestemmingsreserve voor identiteit en zorgvernieuwing.

De stijging van de post voorzieningen wordt voornamelijk veroorzaakt door de gestegen interesse in de RVU-regeling, waarvoor een voorziening is getroffen. Daarnaast stijgt de jubileumvoorziening met name als gevolg van de stijgende lonen conform de CAO. De voorziening langdurig ziek is opnieuw bepaald en is per saldo gedaald als gevolg van uitstroom van medewerkers als gevolg van betermeldingen.

De langlopende schulden worden jaarlijks volgens een vast schema afgelost. De jaarlijkse aflossing van de huidige leningportefeuille bedraagt ongeveer EUR 1,6 mln. Daarnaast heeft in 2023 een omzetting van het investeringskrediet voor de verbouwing van de locaties Pniël en Atrium naar een bulletlening van EUR 3,5 mln. en een lineaire lening van EUR 2,3 mln. plaatsgevonden.

De daling van de kortlopende schulden wordt veroorzaakt door een daling van crediteuren met EUR 1,3 mln. Deze daling wordt gedeeltelijk gecompenseerd door de stijging van de personeelgerelateerde overige schulden, die meestijgen met de CAO.

7.2. Investerings en financieringspositie

De investeringen in 2023 bedroegen € 9,6 mln. Deze zijn als volgt verdeeld over de componenten:

Investerings

Investerings jaarrekening	Thema	Bedrag
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Verbouwingen	€ 5.081.000
Machines en installaties	Installaties, verlichting	€ 183.000
Andere vaste bedrijfsmiddelen	Domotica, zonnepanelen, automatisering	€ 4.332.000
Totaal		€ 9.596.000

De investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen hebben te maken met de eerdergenoemde verbouwingen van de locaties Pniël en Atrium. Pniël betreft een locatie in eigendom. De verbouwing van het Atrium betreft het huurdergedeelte. Dit pand wordt gehuurd van Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR), die het verhuurderdeel van de verbouwing voor haar rekening heeft genomen. Om voor de lange termijn kwalitatief goede zorg te kunnen verlenen in een, voor cliënten alsmede medewerkers, aantrekkelijke omgeving dient in de toekomst de locaties De Burcht (SOR) verbouwd te worden. Ten aanzien van de locatie Siloam (eigendom) wordt de haalbaarheid van renovatie in 2024 onderzocht. Alle locaties van Lelie zorggroep zijn dan voor langere periode weer toekomstbestendig.

7.3. Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is in 2023 nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar. Een lichte daling van EUR 1 mln. wordt veroorzaakt doordat de hoogte van de investeringsactiviteiten ad EUR 9,1 mln. in 2023 onvoldoende gecompenseerd wordt door de positieve kasstromen uit operationele en financieringsactiviteiten, die respectievelijk EUR 6,9 mln. en EUR 1,2 mln. bedroegen.

7.4. Solvabiliteit en EBITDA

De solvabiliteitspositie is in 2023 gedaald van 33,5% naar 33,3% (definitie: eigen vermogen/totaal vermogen). De daling in 2023 wordt met name veroorzaakt door de naar verhouding behaalde beperkte positieve resultaten in verhouding tot de toename van het balanstotaal. Deze solvabiliteit voldoet nog altijd ruim aan de bancaire norm van minimaal 25%. De EBITDA is in 2023 uitgekomen op EUR 4,5 mln (2022: 4,3 mln). Deze positieve ontwikkeling is debet aan de hogere afschrijvingen die een groter beslag leggen op het nettoresultaat, maar voor de EBITDA gecorrigeerd worden. De EBITDA voldoet aan de bancaire norm van minimaal EUR 4,3 mln.

7.5. Financiële instrumenten

Voor de aanschaf en verbouwingen van de locaties in eigendom Slingedael en Pniël zijn destijds langlopende vastrentende leningen afgesloten die lineair worden afgelost. Daarnaast is een financiële leaseconstructie afgesloten met De Lage Landen lease voor de aanschaf van bedden en tilliften. Dit is

gedaan in de vorm van een annuïtaire lening. In 2023 is hier de lening voor de verbouwing van Pniël en Atrium aan toegevoegd. Lelie zorggroep maakt geen gebruik van andere financiële instrumenten.

7.6. Risicobeheer

De omgeving waarin Lelie zorggroep actief is, is aan enorme veranderingen onderhevig. In de uitvoering van de primaire activiteiten wordt Lelie zorggroep geconfronteerd met vele uitdagingen op het gebied van financiering, veranderende wet- en regelgeving, leiderschap en duurzaamheidsvereisten. Ook dienen hierbij de arbeidsmarktproblematiek, de effecten van het Integraal Zorgakkoord, Wet Zorg en Dwang en privacy- en security-eisen voor data-uitwisseling niet vergeten te worden. Een solide risicobeheersing wordt door de raad van bestuur als groot belang gezien voor de organisatie. De algemene risicobereidheid van Lelie zorggroep is gemiddeld te noemen. Kwaliteit van de zorg staat voorop en ten aanzien van de privacy en veiligheid van cliënten worden geen onnodige risico's genomen. Dit geldt ook voor de financiële stabiliteit en slagkracht. Ten aanzien van de marktpositie worden waar mogelijk kansen zo goed mogelijk benut en worden aanloopverliezen geaccepteerd.

7.6.1 Verankering risicomangement

Lelie zorggroep heeft de laatste jaren op diverse manieren invulling gegeven aan risicomangement. Na de jaarlijkse begrotingsronde heeft een uitgebreide analyse van de risico's en kansen binnen de begroting plaatsgevonden. Tijdens de monitorgesprekken die de raad van bestuur ieder kwartaal voert met locatie-, regio-, en afdelingsmanagers worden deze risico's en kansen besproken. Per kwartaal wordt daarnaast door domeineigenaren gerapporteerd over de top strategische risico's.

Ten aanzien van rechtmatige registratie en declaratie worden uitgebreide dossiercontroles uitgevoerd, waarvan maandelijks rapportages worden opgesteld, die worden gedeeld met locatie- en regiomanagement alsmede met de raad van bestuur. Het uitgebreide controleprogramma voor deze werkzaamheden is opgenomen in het interne controleplan. Het team interne controle is hiërarchisch geplaatst onder de manager financiën & control. Om de onafhankelijkheid van deze afdeling te waarborgen is er een directe functionele lijn met de raad van bestuur. De medewerkers van het team interne controle zijn van mening dat hun onafhankelijkheid hiermee geborgd is. De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant beoordeeld in het kader van de controle van de jaarrekening. De bevindingen van de controle worden door de externe accountant zowel met de raad van bestuur als de raad van toezicht besproken.

7.7. Toekomstverwachtingen

Wij zijn een financieel gezonde organisatie en dat willen we blijven. Ook omdat we willen blijven investeren in toekomstbestendige huisvesting voor onze cliënten. De renovaties van de locaties Pniël en Atrium zijn afgerond. Twee locaties, De Burcht en Siloam, staan nog op de nominatie voor een grondige renovatie. Dit zal echter niet in 2024 plaatsvinden. De haalbaarheid van met name de locatie Siloam zal in 2024 worden bepaald. Momenteel zijn we actief om de voorgenomen fusie met de Stichting WZU Veluwe te effectueren. Eind 2024 hopen we de formele besluitvorming af te ronden waarna de integratie in 2025 kan plaatsvinden. Met betrekking tot de renovaties doen we in 2024 een pas op de plaats. Wel worden de voorbereidingen getroffen om resterende locaties Siloam en de Burcht te renoveren. Het omvangrijke investeringsprogramma voor de inzet van domotica en techniek voor alle locaties blijft doorgang vinden. Deze investeringen moeten het mogelijk maken om op termijn met

minder handen de zorg te verlenen. Om deze investeringen te kunnen doen, en om financieel gezond te blijven is een rendement nodig van circa 1,5%. Gezien de cao-verhoging in de jaren 2023-2024 is een dergelijk rendement voor 2024 nog niet haalbaar. Ook in de jaren na 2025 zullen kortingen op tarieven en stijgende kosten ons ten deel vallen. Om tevens voorbereid te zijn op deze jaren heeft het management samen met het bestuur een omvangrijk financieel ombuigingsprogramma opgezet. Het ombuigingsprogramma maakt deel uit van deze begroting. Het ombuigingsprogramma bevat een overzicht van plannen die reeds gestart zijn, plannen die nog tot uitvoering moeten komen en opties die nog nader onderzocht gaan worden. Naast een financiële verbetering van de resultaten zijn de volgende eisen gesteld aan de plannen:

- Op korte termijn realiseerbaar.
- De organisatie wendbaar en efficiënter maken.
- Zo min mogelijk direct effect op de cliënt.
- Werkplezier van de medewerkers in het primaire proces (op termijn) bevorderen.
- De zorgconcepten laten aansluiten bij de tijd waarin we leven.

7.8. Financieel resultaat

x EUR 1.000	2023	2022
Zorgverzekeringswet	33.474	29.930
Wet langdurige zorg	102.273	91.389
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2.004	1.989
Opbrengsten jeugdwet	8.434	6.473
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	21.452	25.903
Overige bedrijfsopbrengsten	8.537	8.150
Som der bedrijfsopbrengsten	176.174	163.834
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	12.933	12.797
Lonen en salarissen	94.492	89.525
Sociale lasten	15.579	14.957
Pensioenlasten	7.767	7.636
Afschrijvingen op materiële vaste activa	3.920	3.206
Overige bedrijfskosten	40.861	34.614
Som der bedrijfslasten	175.552	162.736
Bedrijfsresultaat	622	1.098
Financiële baten en lasten	-352	-304
Resultaat boekjaar	270	795

Financiële ratio's

Ratio's	2023	2022
EBITDA	4.541	4.304
Solvabiliteit (balans)	33,3%	33,5%
DSCR	2,95	3,09

8. Verslag Raad van Toezicht

8.1. Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht is als volgt:

Naam van toezichthouder	Prof. Dr. E. Dijkgraaf
Functie	Voorzitter Raad van Toezicht
Nevenfunctie(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam • Externe deskundige Expertisekring Begrotingstoezicht Raad van State • Niet-uitvoerend lid bestuur De Vries en Verburg • Voorzitter Raad van Toezicht Wageningen Universiteit & Research • Lid Raad van Commissarissen New Amsterdam Invest • Lid bestuur Noaber Foundation • Lid bestuur Eleven Floowers Foundation • Lid bestuur George Avenue Foundation • Lid Raad van Commissarissen Brandmeester Groep • Lid Bestuur Stewardship Ventures • Voorzitter Raad van Advies Stewardship Foundation • Lid Raad van Advies Van Westreenen • Voorzitter begeleidingscollege PBL
Aandachtsgebieden	Remuneratie & Compliance
Benoemd sinds	01-08-2019
Naam van toezichthouder	W. van der Hoeven
Functie	Vicevoorzitter Raad van Toezicht
Nevenfunctie(s)	<ul style="list-style-type: none"> • lid raad van Toezicht Stichting Bovenlanden te Aalsmeer
Aandachtsgebieden	Identiteit/ethiek, Financiën, Remuneratie
Benoemd sinds	01-07-2018
Naam van toezichthouder	Mevr. A.M. Noorthoek
Functie	Lid Raad van Toezicht
Nevenfunctie(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht Huis ter Leede • Lid bestuur stichting Vijfheerenlanden • Lid Raad van Toezicht Sjaloom Zorg
Aandachtsgebieden	Kwaliteit en Veiligheid en HRM
Benoemd sinds	01-01-2023
Naam van toezichthouder	J.S. van der Heide
Functie	Lid Raad van Toezicht
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Vice-voorzitter Raad van Toezicht Lareb • Voorzitter Raad van Toezicht ziekenhuis Gelderse Vallei • Partner BoardroomConsultancyZorg (BCZorg)
Aandachtsgebieden	Kwaliteit en Veiligheid
Benoemd sinds	25-09-2017
Naam van toezichthouder	T. Bestebreur
Functie	Lid Raad van Toezicht
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofd functie ; lid RvB CVO Rotterdam en omstreken • Nevenfuncties; lid RvT Iselinge Hogeschool • Lid bestuur vereniging toezichthouders hoger onderwijs
Aandachtsgebieden	Financiën en bedrijfsvoering
Benoemd sinds	01-12-2022

8.2. Verslag raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2023 ongewijzigd gebleven en bestaat uit:

- Ton Bestebreur (auditcommissie)
- Elbert Dijkgraaf (voorzitter, remuneratiecommissie)
- Johan van der Heide (auditcommissie, kwaliteitscommissie)
- Wim van der Hoeven (vice-voorzitter, remuneratiecommissie)
- Anne-Marie Noordhoek (kwaliteitscommissie).

Elbert Dijkgraaf werd herbenoemd als voorzitter voor een periode van vier jaar. De raad vergaderde vijf keer met de raad van bestuur en vijf keer afzonderlijk. De strategie is een terugkerend thema op de agenda van de raad. Nadat in 2022 uitvoerig is stilgestaan bij de meerjarenstrategie, kwam in 2023 de strategie vaak aan de orde in het kader van mogelijke fusiekandidaten. Dit leidde enerzijds tot een check of kandidaten bij die strategie pasten en anderzijds tot aanpassing van de strategie als zich kansen voordeden die daarvoor niet voorzien waren. Dit kwam met name naar voren bij de mogelijke fusie met WZU Veluwe waardoor de kansen in dat gebied groter werden dan voorheen was voorzien. Ook heeft de raad van toezicht met de raad van bestuur een teamdag georganiseerd waarbij geanalyseerd werd wat lange termijn ontwikkelingen zijn en wat dat kan betekenen voor de strategie. Volgens het jaarrooster hebben de leden van de raad bezoeken gebracht aan de verschillende locaties van Lelie zorggroep. De belangrijkste onderwerpen in 2023 waren:

- Vaststelling van de jaarrekening
- De managementletter en het accountantsverslag
- Vaststelling van de kaderbrief
- Vaststelling van de (meerjaren)begroting
- De financiële kwartaalrapportages
- De continuïteit van de organisatie en de daarvoor benodigde ombuigingen
- Integratie van Riederborgh binnen Lelie zorggroep
- Bespreking van samenwerkingspartners
- Overleg met de medezeggenschap
- De kwaliteit van de zorg aan de hand van onder andere het jaarverslag klachten, de systeembeoordeling kwaliteit, ISO rapporten, IGJ meldingen, kwartaalrapportages en audits
- Het verzuimbeleid en de rol die de nieuwe Arbodienst daarbij speelt
- De samenwerkingsverbanden waarin Lelie zorggroep participeert
- Het voldoen aan de governancecode
- De werkgeversfunctie van de raad van bestuur en de vaststelling van haar beloning
- Het merkenbeleid
- De totstandkoming van de GRZ unit in het IJsselland Ziekenhuis

Komend boekjaar spelen er een aantal zaken waarop de raad in het bijzonder zal toezien:

- De voorgenomen fusie met WZU Veluwe
- Het realiseren van de benodigde ombuigingen om de continuïteit te garanderen
- Het op peil houden van de kwaliteit van zorg
- Goed werkgeverschap zodat voldoende personeel geworven kan worden

De eisen van onafhankelijkheid spelen bij de (her)benoeming van leden een cruciale rol. Als er op dossierbasis vraagtekens rijzen over de onafhankelijkheid, dan wordt dit besproken en erop toegezien dat besluitvorming onafhankelijk plaatsvindt, bijvoorbeeld doordat het betreffende lid zich onthoudt van stemming en/of beraadslaging. De raad heeft dit in 2023 regelmatig aan de orde gesteld en hiermee geen problemen ondervonden.

De evaluatie van de raad van bestuur heeft plaatsgevonden op basis van een 360 graden evaluatie. Niet onverwachts kwam daaruit het beeld naar voren dat de raad van bestuur uitstekend functioneert. Jaargesprekken zijn gehouden met de raad van bestuur. De raad van toezicht dankt hen voor de inzet die zij laten zien en de resultaten die behaald worden. De evaluatie van de raad van toezicht heeft plaatsgevonden aan de hand van een inleiding door de twee nieuwe leden. Dit leverde een aantal vraagpunten op die gezamenlijk uitvoerig zijn besproken. De raad constateert dat zij goed functioneert en dat verbeterpunten met name gericht zijn op het verder intensiveren van de contacten met medewerkers en stakeholders en dat het goed is opnieuw meer in detail te toetsen of op alle punten aan de governancecode voldaan wordt.

Deskundigheidsbevordering van de leden van de raad vindt vooral plaats door het houden van in-company themabijeenkomsten. Zo waren er bijeenkomsten over duurzaamheid en automatisering/informatisering en het veiligheidsbeleid daaromtrent. Externe deskundigen hebben daarbij soms een rol. De raad kon opnieuw het bestuursverslag en de jaarrekening goedkeuren. Het is merkbaar dat in het zorgdomein er grote dynamiek heerst en dat goed op de financiën gelet moet worden. Met dankbaarheid kon dan ook geconstateerd worden dat er geen verliezen te melden waren en dat we goede zorg konden verlenen voor vele cliënten en patiënten.

Vaak staan we stil bij maatschappelijke thema's. Ook de rol die Lelie zorggroep speelt in de lokale omgeving komt regelmatig terug. Zo vragen we naar de samenwerkingen die Lelie zorggroep aangaat. Hieruit voortvloeiend is in Rotterdam een ontmoeting georganiseerd van de raden van toezicht en bestuur van de grootste zorgorganisaties om te bezien hoe gezamenlijk opgetreden kan worden in het dichten van bijv. de zorgkloof. De samenwerking met het IJsselland Ziekenhuis is tevens een goed voorbeeld. Hierdoor is het beter mogelijk de keten van huis tot ziekenhuis goed te organiseren.

Per kwartaal en bij de discussie over jaarverslag en begroting wordt stil gestaan bij de vigerende risico's van Lelie zorggroep. Dan gaat het er in eerste instantie om of de juiste risico's goed benoemd zijn en in tweede instantie welke maatregelen genomen kunnen en zullen worden om de risico's te mitigeren. Bij de evaluatie is stil gestaan bij de uitvoering van de toezichtvisie. Dit kwam tevens terug bij de besprekingen met mogelijke fusiekandidaten. De raad wil nabij zijn, daadkrachtig, verbindend en liefdevol. Daarop wordt ook elke vergadering teruggekomen bij het vaste agendapunt evaluatie vergadering. Verduurzaming is een thema dat regelmatig terugkomt in de besprekingen van de raad. Gezien het ontbreken van extra financiële middelen die specifiek hiervoor beschikbaar zijn, is dit niet eenvoudig. Maar als er kansen zijn, dan worden die zoveel mogelijk benut.

Kerntaak van de raad is toezien op het goed functioneren van Lelie zorggroep. Maar daarbij staan in elke vergadering onze medewerkers en de mensen die aan onze zorg zijn toevertrouwd voorop. Onze medewerkers mogen dagelijks christelijke zorg bieden voor mensen in moeilijke omstandigheden. Je

naaste lief hebben als jezelf krijgt dan concreet gestalte. De raad is dankbaar voor de grote inzet van onze medewerkers.

Jaarrekening

Hierna volgt de jaarrekening van Lelie zorggroep.

INHOUDSOPGAVE DEEL 2**Pagina**

2	Jaarrekening	37
2.1	Balans per 31 december 2023	39
2.2	Winst- en verliesrekening over 2023	40
2.3	Kasstroomoverzicht over 2023	41
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	42
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2023	46
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	52
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023	53
2.8	Vaststelling en goedkeuring	58
3	Overige gegevens	59
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	60
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	60
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	61

2 JAARREKENING

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023
 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1	27.377.514	24.734.274
Machines en installaties		817.740	708.375
Andere vaste bedrijfsmiddelen		10.525.625	8.049.144
		38.720.879	33.491.793
Vlottende activa			
Voorraden			
Onderhanden werk	2	703.939	493.865
Gereed product en handelsgoederen		60.126	50.775
		764.065	544.640
Vorderingen			
Op handelsdebiteuren	3	2.007.320	2.161.844
Overige vorderingen		8.815.297	11.741.968
		10.822.617	13.903.812
Liquide middelen			
	4	22.237.598	23.238.468
Totaal activa		72.545.159	71.178.713
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	5	1.180	1.180
Bestemmingsfonds		24.072.631	23.774.113
Overige reserves		52.626	81.533
		24.126.437	23.856.826
Vorzieningen			
Overige	6	3.177.583	2.405.577
		3.177.583	2.405.577
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)			
Schulden aan banken	7	14.666.312	13.856.415
		14.666.312	13.856.415
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden aan leveranciers	8	3.494.602	4.808.712
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.367.697	2.707.284
Schulden terzake van pensioenen		3.878.756	3.850.608
Overige schulden		4.799.143	4.472.299
Overige passiva		16.034.629	15.220.992
		30.574.827	31.059.895
Totaal passiva		72.545.159	71.178.713

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	Ref.	2023	2022
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Zorgverzekeringswet		33.474.499	29.930.223
Wet langdurige zorg		102.273.370	91.388.981
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		1.922.427	1.894.575
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		81.731	94.456
		137.752.027	123.308.235
Opbrengsten Jeugdwet	15	8.433.510	6.472.914
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	16	21.451.901	25.903.104
		167.637.438	155.684.253
Netto omzet			
Overige bedrijfsopbrengsten	17	8.536.369	8.149.805
		176.173.807	163.834.058
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18	12.932.512	12.797.407
Lonen en salarissen	19	94.492.136	89.524.608
Sociale lasten	20	15.579.188	14.957.350
Pensioenlasten	21	7.767.252	7.636.138
Afschrijvingen op materiële vaste activa	22	3.919.744	3.205.759
Overige bedrijfskosten	23	40.861.450	34.614.440
		175.552.282	162.735.702
BEDRIJFSRESULTAAT		621.525	1.098.356
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24	77.292	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	25	-429.206	-303.677
RESULTAAT		269.611	794.679
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2023	2022
		€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		298.518	824.073
Reserve identiteit en zorgvernieuwing		-28.907	-29.394
		269.611	794.679

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			621.525		1.098.356
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	22	3.919.744		3.205.759	
- mutaties voorzieningen	6	<u>772.006</u>		<u>-1.922.226</u>	
			4.691.750		1.283.533
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	2	-219.425		79.355	
- vorderingen	3	3.081.194		1.956.044	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	<u>-878.663</u>		<u>3.554.124</u>	
			1.983.106		5.589.523
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>7.296.381</u>		<u>7.971.412</u>
Rentebaten en -lasten	24, 25	<u>-351.914</u>		<u>-303.677</u>	
			-351.914		-303.677
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>6.944.467</u>		<u>7.667.735</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	1	-9.596.373		-8.417.552	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>447.543</u>		<u>24.589</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-9.148.830		-8.392.963
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	7	6.253.881		3.603.276	
Aflossing langlopende schulden	7	<u>-5.050.388</u>		<u>-1.164.970</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			1.203.493		2.438.306
Mutatie geldmiddelen			<u>-1.000.870</u>		<u>1.713.078</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		23.238.468		21.525.390
Stand geldmiddelen per 31 december	4		<u>22.237.598</u>		<u>23.238.468</u>
Mutatie geldmiddelen			-1.000.870		1.713.078

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Lelie Zorggroep is statutair en feitelijk gevestigd te Rotterdam, Hoofdweg 222, en is geregistreerd onder KvK-nummer 24486069.

De belangrijkste activiteiten van Lelie zorggroep zijn:

- het bieden van verpleeghuiszorg, behandeling en dagbesteding in Rotterdam, Ridderkerk, Krimpen aan den IJssel, Woudenberg en Barneveld;
- het bieden van thuiszorg en begeleiding in gemeenten verspreid over Nederland.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023. Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar.

Fusie

Op 31 december 2022 is Stichting Lelie Zorggroep (hierna: Lelie zorggroep) gefuseerd met Stichting Protestants Christelijke Zorgorganisatie Riederborgh (hierna: Riederborgh). Het betreft een juridische fusie waarbij Lelie zorggroep de verkrijgende en Riederborgh de verdwijnende stichting is. Conform het in de fusie-akte bepaalde worden de financiële gegevens van Riederborgh verantwoord in de jaarstukken van Lelie zorggroep met ingang van 1 januari 2022. De integratie van Riederborgh in Lelie zorggroep is in het verslagjaar afgerond. De hiermee samenhangende kosten bedragen in totaal € 1.318.260 en zijn in het verslagjaar ten laste van het resultaat gebracht. Waar relevant wordt hiernaar verwezen in de toelichting bij de betreffende kostensoorten.

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's.

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.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De raad van bestuur heeft hiertoe besloten op basis van de meerjarenprojecties, de begroting en de verwachte ontwikkeling van de liquiditeitspositie.

Consolidatie

Op grond van de RojW zijn de volgende stichtingen niet opgenomen in de jaarrekening:

- Stichting Vrienden van Lelie Zorggroep, Rotterdam;
- Stichting Chaverim & Pax Intranibus, Rotterdam;
- Stichting Vrienden van Tiendhove, Krimpen aan den IJssel;
- Stichting Vrienden van Riederborgh, Ridderkerk.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Toelichtingen op posten in de balans, de resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Gebruik van schattingen

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 gebruiksduur van het actief, tenzij hierna anders vermeld. Als er sprake is van het voornemen tot vervreemding wordt rekening gehouden met de restwaarde. Op inventarisgoederen, installaties en gebouwen wordt afgeschreven vanaf de maand na ingebruikname.

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet zal worden terugverdiend. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen beide waarden.

Ook kan blijken dat huurlasten niet terugverdiend kunnen worden binnen de exploitatie. Als dit het geval is, wordt hiervoor een voorziening opgenomen onder 'verlieslatende contracten'.

Economische gebruiksduur

De volgende jaarlijkse afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0 - 20%

Machines en installaties: 5 - 10%

Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10 - 50%

Groot onderhoud

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

Financiële instrumenten

In deze jaarrekening zijn de volgende financiële instrumenten opgenomen: onderhanden projecten, voorraden, vorderingen, liquide middelen, lang- en kortlopende schulden.

Initiële waardering

Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde.

Vervolgwaardering

Na de eerste opname worden de financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Onderhanden projecten

De onderhanden projecten uit hoofde van GRZ-DBC's worden gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde van het DBC-zorgproduct. De productie van de onderhanden projecten is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar open stonden. Op de onderhanden projecten worden de van zorgverzekeraars ontvangen voorschotten alsmede eventuele verliezen in mindering gebracht.

Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden, kas en saldi op betaalkaarten. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen zijn in de balans opgenomen tegen de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Jubileumvoorziening

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

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken of naar verwachting gebruik zullen gaan maken van de cao-regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. De voorziening is bepaald op basis van de 'verplichting per balansdatum'-methode.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is opgenomen in verband met de verplichting tot loondoorbetaling aan arbeidsongeschikte medewerkers. De voorziening wordt opgebouwd voor medewerkers die gedurende langere tijd arbeidsongeschikt zijn en voor wie de prognose van re-integratie ongunstig is dan wel voor arbeidsongeschikte werknemers van wie vaststaat dat zij niet meer aan het arbeidsproces zullen kunnen deelnemen en Lelie zorggroep de verplichting heeft tot het doorbetalen van het loon. De hoogte van deze voorziening is bepaald op 100% van de salariskosten (inclusief werkgeverslasten) in het eerste ziektejaar en op 70% in het tweede ziektejaar. De voorziening is nominaal gewaardeerd.

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 een jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

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 vermelde waarderinggrondslagen. Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden opgenomen wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. 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.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening 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 vastgesteld. 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.

Pensioenen

Lelie zorggroep 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 Lelie zorggroep. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Lelie zorggroep 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 (meest recent circa 110%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Lelie zorggroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Lelie zorggroep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen de van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.

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 Waarderingsgrondslagen WNT

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

2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen €	Totaal €
Stand per 1 januari 2023				
- aanschafwaarde	47.374.033	4.084.174	16.989.150	68.447.357
- cumulatieve afschrijvingen	22.639.759	3.375.799	8.940.006	34.955.564
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>24.734.274</u>	<u>708.375</u>	<u>8.049.144</u>	<u>33.491.793</u>
Mutaties in het boekjaar				
- investeringen	5.080.682	183.302	4.332.389	9.596.373
- afschrijvingen	2.000.695	73.937	1.845.112	3.919.744
- <i>desinvesteringen</i>				
aanschafwaarde	482.257	0	14.161	496.418
cumulatieve afschrijvingen	45.510	0	3.365	48.875
per saldo	<u>436.747</u>	<u>0</u>	<u>10.796</u>	<u>447.543</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>2.643.240</u>	<u>109.365</u>	<u>2.476.481</u>	<u>5.229.086</u>
Stand per 31 december 2023				
- aanschafwaarde	51.972.458	4.267.476	21.307.378	77.547.312
- cumulatieve afschrijvingen	24.594.944	3.449.736	10.781.753	38.826.433
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>27.377.514</u>	<u>817.740</u>	<u>10.525.625</u>	<u>38.720.879</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0 - 20%	5 - 10%	10 - 50%	
Toelichting:				
De in 2022 gestarte investeringen in het toekomstbestendig maken van de Rotterdamse locaties Atrium en Pniël zijn in 2023 grotendeels afgerond. Daarnaast zijn aanzienlijke bedragen geïnvesteerd in domotica en duurzaamheid. Verschillende locaties zijn voorzien van zonnepanelen. In 2024 wordt hiermee doorgegaan.				
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.				

2. Voorraden

<u>Onderhanden werk</u>				
<i>De specificatie is als volgt:</i>				
		<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>	
		€	€	
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten		703.939	493.865	
Totaal onderhanden werk		<u>703.939</u>	<u>493.865</u>	
<i>De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:</i>				
Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Geriatrische revalidatie	703.939	0	0	703.939
Totaal (onderhanden werk)	<u>703.939</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>703.939</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Toelichting:

De stijging van het onderhanden werk wordt veroorzaakt door de toegenomen bedbezetting per ultimo 2023. Deze bedroeg 53 cliënten (2022: 31 cliënten).

Gereed product en handelsgoederen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Hulpmiddelen	60.126	50.775
Totaal gereed product en handelsgoederen	<u>60.126</u>	<u>50.775</u>

Toelichting:

De voorraden bestaan uit de voor uitleen, verhuur en verkoop beschikbare hulpmiddelen van de zorgwinkels van de locaties De Burcht, Pniël en Siloam. De kleine zorgwinkel van Pniël is in het verslagjaar gesloten. De voorraad is overgebracht naar de zorgwinkel van De Burcht. Een voorziening voor incurantheid is niet noodzakelijk.

3. Vorderingen

Op handelsdebiteuren

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	2.007.320	2.161.844
Totaal vorderingen op handelsdebiteuren	<u>2.007.320</u>	<u>2.161.844</u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 16.305 (2022: € 9.137). De stijging van deze voorziening wordt veroorzaakt door een niet-betalende particuliere cliënt. De rechtbank heeft de vordering toegewezen en de eerste deelbetaling heeft inmiddels plaatsgevonden.

Overige vorderingen

De overige vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.475.744	4.682.541
- Nog te factureren omzet Wmo/Jeugdwet	3.179.951	3.072.208
- Nog te factureren omzet Zvw	2.550.892	2.959.410
- Diversen	1.608.710	1.027.809
Totaal overige vorderingen	<u>8.815.297</u>	<u>11.741.968</u>

De stijging van de overige vorderingen (diversen) wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door een deal met Wooncompas, de verhuurder van locatie Riederborgh. Als gevolg van de fusie heeft een beperkte desinvestering plaatsgevonden en activering van een huurverrekening.

De opbouw van het financieringssaldo Wlz is als volgt:

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot						
	2023	2022	2021	2020	t/m 2019	totaal
	€	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	4.682.541	0	0	0	4.682.541
Financieringsverschil boekjaar	1.475.744					1.475.744
Correcties voorgaande jaren		61.009				61.009
Betalingen/ontvangsten		-4.743.550				-4.743.550
Subtotaal mutatie boekjaar	1.475.744	-4.682.541	0	0	0	-3.206.797
Saldo per 31 december	<u>1.475.744</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.475.744</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):	a	c				
a= interne berekening						
b= overeenstemming met zorgkantoren						
c= definitieve vaststelling NZa						
					31-dec-23	31-dec-22
					€	€
Waarvan gepresenteerd als:						
- overige vorderingen					1.475.744	4.682.541
					<u>1.475.744</u>	<u>4.682.541</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar					31-dec-23	31-dec-22
					€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten					102.212.358	95.410.638
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget					100.736.614	90.728.097
Totaal financieringsverschil					<u>1.475.744</u>	<u>4.682.541</u>

4. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Bankrekeningen	12.229.484	23.227.006
Deposito's	10.000.000	0
Kassen	8.114	11.462
Totaal liquide middelen	<u>22.237.598</u>	<u>23.238.468</u>
Toelichting:		
In de liquide middelen is een deposito van € 10.000.000 begrepen, dat in januari 2024 afloopt. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar met uitzondering van afgegeven bankgaranties in verband met huurovereenkomsten tot een bedrag van € 164.674 (2022: € 168.173).		

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.180	0	0	1.180
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>1.180</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.180</u>
Bestemmingsfonds				
	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve aanvaardbare kosten	23.774.113	298.518	0	24.072.631
Totaal bestemmingsfonds	<u>23.774.113</u>	<u>298.518</u>	<u>0</u>	<u>24.072.631</u>
Overige reserves				
	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Overige reserves: Reserve identiteit en zorgvernieuwing	81.533	-28.907	0	52.626
Totaal overige reserves	<u>81.533</u>	<u>-28.907</u>	<u>0</u>	<u>52.626</u>
Toelichting:				
Het jaarresultaat is toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten, met uitzondering van de uitnutting van de reserve identiteit en zorgvernieuwing.				

6. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	314.916	430.681	207.544	74.475	463.578
- doorbetaling na 45 dienstjaren	998.017	836.936	83.900	0	1.751.053
- langdurig zieken	1.092.644	952.354	693.201	388.845	962.952
Totaal voorzieningen	<u>2.405.577</u>	<u>2.219.971</u>	<u>984.645</u>	<u>463.320</u>	<u>3.177.583</u>
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:</i>					31-dec-2023
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)					1.031.230
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)					2.146.353
hiervan > 5 jaar					392.929
Met betrekking tot de voorzieningen gelden de volgende toelichtingen:					
<i>Voorziening jubileumverplichtingen</i>					
Voor een toelichting op het doel en de wijze van vaststellen van de voorziening jubileumverplichtingen wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling.					

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

In het verslagjaar is de belangstelling voor deze regeling tot vervroegde uittreding aanzienlijk toegenomen. Verschillende medewerkers zijn gaan deelnemen en andere hebben aangegeven in de toekomst van deze regeling gebruik te willen maken. De voorziening is verhoogd met het voor deze medewerkers in totaal benodigde bedrag. Het gegeven dat enkele van deze medewerkers niet kwalificeerden voor de RVU-drempelvrijstelling en er derhalve eindheffing verschuldigd is leidde tot een extra grote dotatie.

Voor de algemene toelichting op het doel en de wijze van vaststellen van deze voorziening wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

Voorziening langdurig zieken

Voor een toelichting op het doel en de wijze van vaststellen van de voorziening langdurig zieken wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.579.745	1.186.150
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	14.666.312	13.856.414
hiervan > 5 jaar	8.295.453	5.205.081

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:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.579.745	1.186.150
- Nog te betalen salarissen	3.219.398	3.286.149
Totaal overige schulden	<u>4.799.143</u>	<u>4.472.299</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	3.954.394	3.731.176
- Vakantiedagen	6.038.559	5.935.812
- Balansbudget	558.360	282.344
- Vooruitontvangen opbrengsten	1.702.439	516.314
- Diverse	3.780.877	4.755.346
Totaal overige passiva	<u>16.034.629</u>	<u>15.220.992</u>

Toelichting:*Vakantiedagen*

Het doelbewust sturen op de opgebouwde saldi vakantiedagen heeft geleid tot een aanzienlijke daling van het aantal uren. Deze daling werd echter overgecompenseerd door de cao-stijgingen waardoor er per saldo een lichte toename in euro's is.

Balansbudget

Vanwege de toegenomen interesse van medewerkers voor het balansbudgetsparen wordt deze post in deze jaarrekening voor het eerst afzonderlijk gepresenteerd. Voorheen was deze onderdeel van de vakantiedagenreservering. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid is de afzonderlijke presentatie ook toegepast in de cijfers over 2022.

Vooruitontvangen opbrengsten

De stijging van de vooruitontvangen opbrengsten wordt veroorzaakt door de ontvangst in 2023 van subsidies waarvan de besteding in volgende boekjaren plaatsvindt. Dit betreft voornamelijk subsidies in de extramurale zorg, zoals voor betere ketensamenwerking rond kwetsbare ouderen, wijkgericht werken, digitalisering en dergelijke.

Overige passiva (diverse)

De daling van de diverse overige passiva is onder andere het gevolg van een herijking van de reservering productierisico's.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

9. Financiële instrumenten

Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

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	verplichting	verplichting	huurcontract
	2024 in €	2 - 5 jaar in €	> 5 jaar in €	
Riederborgh, Ridderkerk	1.749.206	6.816.263	23.440.552	2042
De Burcht, Rotterdam	1.195.798	4.390.052	0	2028
Ravenswaard, Rotterdam	1.162.404	0	0	2024
Tiendhove, Krimpen aan den IJssel	941.508	3.583.271	1.941.348	2031
Atrium, Rotterdam	621.800	2.468.000	5.713.589	2038
Oranjehof, Rotterdam	585.104	2.048.666	0	2028
Slingedael, Groene Kruisweg, Rotterdam	580.000	2.320.000	4.789.370	2037
Hoofdkantoor Rotterdam	394.753	1.579.013	1.943.484	2033
Westerstein, Hoogvliet	380.264	1.267.894	0	2028
IJsselland, Capelle aan den IJssel	372.000	1.488.000	2.016.953	2034
Siloam, Hoogvliet	329.904	0	0	2024
Nieuwoord, Woudenberg	262.717	1.050.869	1.456.101	2034
Vellerveste, Barneveld	203.000	0	0	2024
Prinsessenhof, Krimpen aan den IJssel	126.761	507.045	470.580	2032
Diverse overige locaties	630.119	1.028.549	963.892	
Totaal	9.535.339	28.547.621	42.735.867	

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.

Locatie Ravenswaard, Rotterdam wordt verhuurd aan Stichting Sonneburgh. Tegenover de niet in de balans opgenomen huurverplichting staat voor hetzelfde bedrag een niet in de balans opgenomen actief.

Investeringsverplichtingen

De volgende investeringsverplichtingen bestaan er per balansdatum:

- zonnepanelen op diverse locaties: € 226.000
- herinrichting begane grond en zonwering locatie Atrium: € 378.000

11. Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Lelie zorggroep heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Lelie zorggroep verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en subsidievaststellingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond betreffende de Zvw. Lelie zorggroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2023.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2023

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossings- wijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		€		%		€	€	€	€	€			€	
BNG	2006	4.145.736	22,00	4,14%	2028	1.130.655		188.443	942.212	0	5	Lineair	188.444	geborgd door Wfz
BNG	1990	816.804	40,00	4,30%	2030	142.941		20.420	122.521	20.420	6	Lineair	20.420	geborgd door gemeente
BNG	2011	5.000.000	20,75	4,31%	2032	2.187.500		250.000	1.937.500	687.500	8	Lineair	250.000	geborgd door Wfz
BNG	2011	5.000.000	20,75	0,29%	2032	2.187.500		250.000	1.937.500	687.500	8	Lineair	250.000	geborgd door Wfz
BNG	2019	4.764.692	20,00	0,15%	2039	4.049.987		238.235	3.811.752	2.620.585	16	Lineair	238.234	geborgd door Wfz
RABO	2021	5.775.000	2,00	Euribor+1,35%	2023	3.798.224	0	3.798.224	0	0	0	Lineair	0	hypotheekrechten
RABO	2023	2.275.000	7,00	5,10%	2030	0	2.275.000	27.083	2.247.917	650.000	7	Lineair	325.000	hypotheek- en pandrechten
RABO	2023	3.500.000	7,00	5,10%	2030	0	3.500.000	0	3.500.000	3.500.000	7	Aflossingsvrij	0	hypotheek- en pandrechten
DLL	2021	1.068.669	8,00	2,80%	2029	893.287		143.677	749.610	0	5	Annuïteit	169.255	geleasde activa
DLL	2022	729.595	8,00	4,31%	2030	652.470		91.536	560.934	24.750	6	Annuïteit	81.609	geleasde activa
DLL	2023	478.881	8,00	7,74%	2031	0	478.881	42.770	436.111	104.698	7	Annuïteit	56.783	geleasde activa
Totaal						15.042.564	6.253.881	5.050.388	16.246.057	8.295.453			1.579.745	

Toelichting:

Ten behoeve van de renovatie van de locaties Atrium en Pniël is in 2021 met de Rabobank een investeringskrediet afgesloten met een maximum van € 5.775.000. Onder dit krediet wordt getrokken naar rato van de voortgang van de renovaties. In 2021 is € 924.543 getrokken, in 2022 € 2.873.681 en in 2023 € 1.976.776 (totaal € 5.775.000). Conform de overeenkomst met de bank is dit krediet in 2023 afgelost en omgezet in twee langlopende leningen: een lening van € 2.275.000 waarop lineair wordt afgelost en een lening van € 3.500.000 waarop niet wordt afgelost. Omdat de trekking van het laatste deel van het investeringskrediet ad € 1.976.000 én de omzetting zich binnen het boekjaar hebben afgespeeld is alleen het tot en met 2022 opgenomen investeringskrediet onder de aflossingen opgenomen.

Aan de met de Rabobank afgesproken ratio's wordt voldaan. De balansratio is 33% (vereist 25%), de EBITDA bedraagt € 4.540.000 (vereist € 4.250.000).

De met De Lage Landen Lease (DLL) afgesloten leningen betreffen financiële lease voor de aanschaf van bedden en tilliften voor de verpleeghuizen van Lelie zorggroep. De geleasde objecten zijn opgenomen onder de materiële vaste activa. Na betaling van alle verschuldigde bedragen aan DLL gaat de eigendom van de objecten over op Lelie zorggroep zonder dat daarvoor een bijzondere leveringshandeling vereist is.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Zorgverzekeringswet	33.474.499	29.930.223
Wet langdurige zorg	102.273.370	91.388.981
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	1.922.427	1.894.575
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	81.731	94.456
	<u>137.752.027</u>	<u>123.308.235</u>
Toelichting:		
De omzetten Zvw en Wlz vertonen een aanzienlijke stijging als gevolg van tariefindexaties en een hoge bedbezetting in de reguliere langdurige zorg (Wlz) en het kortdurende eerstelijnsverblijf (Zvw).		

15. Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten Jeugdwet kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten Jeugdwet	8.433.510	6.472.914
Toelichting:		
De begeleiding van jongeren in het kader van de IAH (Intensieve Ambulante Hulpverlening) vertoont een aanzienlijke groei in het aantal cliënten in met name de regio's Zeeland en Rotterdam.		

16. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	20.360.447	18.426.032
Persoonsgebonden budget	1.083.871	1.173.298
Coronacompensatie	7.583	6.303.774
Totaal	<u>21.451.901</u>	<u>25.903.104</u>
Toelichting:		
De stijging van de Wmo-opbrengsten is voor een belangrijk deel het gevolg van tariefsindexaties en een gunningsbeslissing van de gemeente Rotterdam in het kader van blijvende psychische problematiek.		
Het verlenen van zorg in het kader van de pgb (persoonsgebonden budget) wordt vanwege de hoge administratieve belasting niet actief gepromoot. Vanwege het einde van de pandemie is het ontvangen van coronacompensatie, op een klein nagekomen bedrag na, beëindigd.		

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Subsidies:		
- Subsidies van provincies en gemeenten	285.248	227.285
- Overige subsidies	2.429.575	2.138.169
Overige opbrengsten:		
- Opbrengsten zorgwinkels	53.004	54.724
- Verhuuropbrengsten	2.447.512	2.329.463
- Opbrengsten servicekosten	130.323	134.445
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	295.747	546.060
- Opbrengsten horecavoorzieningen	322.629	295.830
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	467.230	499.080
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	2.105.101	1.924.749
Totaal	<u>8.536.369</u>	<u>8.149.805</u>

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**Toelichting:**

De stijging van de subsidiebatens reflecteert het gebruikmaken van mogelijkheden tot meefinanciering door overheidsorganisaties van vooral zorginnovatieve activiteiten.

De daling van de opbrengsten maaltijdverstrekking is een uitvloeisel van de fusie met Stichting Riederborgh in Ridderkerk. Riederborgh bezorgde maaltijden in Ridderkerk en wijde omgeving. Na de fusie is besloten is om de maaltijdbezorging tot Ridderkerk te beperken.

LASTEN**18. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

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

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Kosten dienstverlening door onderaannemers	624.425	531.811
Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	12.308.087	12.265.596
Totaal	<u>12.932.512</u>	<u>12.797.407</u>

Toelichting:

De inhuur van pnil (personeel niet in loondienst) bevindt zich als gevolg van de voortdurende personeelskrapte nog steeds op een hoog niveau, vooral in de directe zorgverlening. In relatieve zin, in verhouding tot de gestegen omzetten, is sprake van een daling. Bovendien bevat deze post een eenmalig bedrag van € 406.649 ten behoeve van de integratie van de bedrijfsprocessen van Riederborgh in Lelie zorggroep.

19. 20. 21. Lonen en salarissen, sociale en pensioenlasten

De lonen en salarissen, sociale en pensioenlasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	94.492.136	89.524.608
Sociale lasten	15.579.188	14.957.350
Pensioenlasten	7.767.252	7.636.138
Totaal	<u>117.838.576</u>	<u>112.118.096</u>

Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:

	2.072	2.103
--	-------	-------

Toelichting:

De gestegen salarissen, bij een lichte daling van de gemiddelde personeelssterkte, worden hoofdzakelijk veroorzaakt door de aanzienlijke stijging van de cao-lonen. Deze bedroeg: 3,25% per 1 mei 2022, 3% per 1 maart 2023 en 5% per 1 oktober 2023. De stijging van de sociale lasten houdt hiermee gelijke tred. De pensioenlasten stijgen minder sterk vanwege de voor de premieberekening bepalende peildatum van 1 januari. Omdat de cao-stijgingen in het verslagjaar na 1 januari plaatsvinden wordt het volledige effect hiervan op de pensioenlasten pas in 2024 zichtbaar.

22. Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.919.744	3.205.759

Toelichting:

De stijging van de afschrijvingen reflecteert de aanzienlijke investeringen die in 2022 en 2023 zijn gedaan in innovatie en duurzaamheid en de renovatie van verpleeghuizen. Verwezen wordt naar de materiële vaste activa in de toelichting op de balans.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

23. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.849.500	5.153.747
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.289.639	3.640.511
Overige personeelskosten	6.366.392	3.203.585
Algemene kosten	10.993.020	10.775.789
Huur en leasing	9.580.484	8.724.005
Onderhoudskosten	1.696.538	1.613.906
Energiekosten	3.085.877	1.502.897
Totaal overige bedrijfskosten	<u>40.861.450</u>	<u>34.614.440</u>

Toelichting:

De daling van de patiënt- en bewonersgebonden kosten is een gevolg van de fusie met Riederborgh. De door cliënten te betalen waskosten werden door Riederborgh aan de leverancier betaald en doorbelast aan de cliënten. Volgens de regels van de jaarrekening leidde dit tot zowel een presentatie onder de kosten als onder de opbrengsten. In 2023 is locatie Riederborgh overgegaan op het bij Lelie zorggroep gebruikelijke systeem van rechtstreeks afrekening tussen leverancier en cliënt.

De sterke stijging van de overige personeelskosten wordt grotendeels veroorzaakt door de regeling tot vervroegde uittreding na 45 dienstjaren. In 2022 was er weinig belangstelling voor deze regeling en kon de initeel hoge voorziening uit 2021 voor € 1.660.995 vrijvallen. In 2023 is de belangstelling voor de regeling sterk toegenomen en was een dotatie nodig van € 836.936. In de vergelijking tussen 2022 en 2023 versterken deze effecten elkaar.

De algemene kosten bevatten een last van € 401.322 voortvloeiend uit de afkoop van een van de contracten van Riederborgh die vanwege de fusie niet meer nodig was.

De stijging van de energiekosten is in 2022 begonnen maar het effect ervan is pas in 2023 volledig zichtbaar geworden omdat de 'lage' kosten nog geruime tijd konden doorlopen vanwege vaste energiecontracten.

24. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

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

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentebaten banksaldi, deposito's en spaarrekeningen	77.292	0

Toelichting:

Na een jarenlange periode van lage en zelfs negatieve rentes op banktegoeden is het in het verslagjaar weer financieel interessant geworden om geld op een spaarrekening en op deposito te zetten. Lelie zorggroep maakt gebruik van deze mogelijkheden binnen de randvoorwaarde dat te allen tijde aan de betaalverplichtingen moet kunnen worden voldaan.

25. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentekosten langlopende schulden, banksaldi en leaseverplichtingen	-429.206	-303.677

Toelichting:

Met het gereedkomen van de renovaties van de verpleeghuizen Atrium en Pniël is het in 2021 met de Rabobank afgesproken krediet in het verslagjaar volledig benut. De ten opzichte van 2022 gestegen rentelast is hiervan het gevolg.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**26. Honoraria accountant**

De honoraria van de accountant kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2023	2022
	€	€
1. Controle van de jaarrekening (incl. productieverantwoordingen) en bijzondere verantwoordingen	188.518	199.893
2. Fiscale advisering	9.862	23.525
3. Niet-controlediensten	12.087	8.119
	<u>210.467</u>	<u>231.537</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 (2022) zijn verricht.

27. Transacties met verbonden partijen

Er is geen sprake van transacties met verbonden partijen die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2023 is als volgt:

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

	H.J. van den Berg	A. Kranendonk
1 Functie (functienaam)	Bestuurder	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	4 juli 2016	1 oktober 2021
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	207.516	190.098
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.136	15.106
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	222.652	205.204

9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
--	---------	---------

Vergelijkende cijfers 2022

1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.720	178.535
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	13.466	13.453
5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	198.186	191.988

6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	199.000	199.000
--	---------	---------

Toezichthoudende topfunctionarissen

	E. Dijkgraaf	W. van der Hoeven	J.S. van der Heide
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Vicevoorzitter RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1 augustus 2019	1 juli 2018	25 september 2017
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	24.530	20.070	15.610

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300
--	--------	--------	--------

Vergelijkende cijfers 2022

1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	21.890	17.910	13.930
--	---------------	---------------	---------------

2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.850	19.900	19.900
--	--------	--------	--------

	T. Bestebreuer	A.M. Noorthoek
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1 december 2022	1 januari 2023
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	15.610	15.610

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	22.300
--	--------	--------

Vergelijkende cijfers 2022

1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	1.161	0
--	--------------	----------

2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	1.690	0
--	-------	---

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Lelie Zorggroep een totaalscore van 12 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse V, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 223.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.450 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.300. Deze maxima worden niet overschreden.

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Lelie Zorggroep heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 8 mei 2024, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

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

Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2024 hebben Stichting Lelie Zorggroep en Stichting Protestants Christelijke Woonzorg Unie Veluwe bekendgemaakt dat zij verkennende besprekingen voeren om te komen tot een fusie. In april 2024 is de aanvraag tot fusie ingediend bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa).

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

H.J. van den Berg
Voorzitter raad van bestuur

W.G.

A. Kranendonk
Lid raad van bestuur

W.G.

E. Dijkgraaf
Voorzitter raad van toezicht

W.G.

W. van der Hoeven
Vicevoorzitter raad van toezicht

W.G.

J.S. van der Heide
Lid raad van toezicht

W.G.

A. Bestebreur
Lid raad van toezicht

W.G.

A.M. Noorthoek
Lid raad van toezicht

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 20.3, dat een eventueel exploitatieoverschot uitsluitend kan worden aangewend ten bate van een lichaam dat art. 5 lid 1 onderdeel c Wet op de vennootschapsbelasting 1969 of een daarvoor in de plaats gekomen bepaling toepast dan wel een lichaam dat het algemeen maatschappelijk belang behartigt.

3.2 Nevenvestigingen

Stichting Lelie Zorggroep heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant