

JAARVERSLAG 2024



vastgesteld 22 mei 2025
goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 22 mei 2025

INHOUD

1	Voorwoord	2
2	Profiel van de organisatie.....	3
2.1	Algemene identificatiegegevens.....	3
2.2	Structuur van het concern	3
2.3	Kerngegevens.....	4
2.4	Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen.....	6
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	10
3.1	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes	10
3.2	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	10
3.3	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	10
3.4	Principes Governancecode Zorg 2022	10
4	Algemeen beleid	15
4.1	Visie, strategie en meerjarenbeleid	15
4.2	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	16
4.3	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	19
4.4	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid.....	19
4.5	Naleving gedragscodes	20
4.6	Risicoparagraaf.....	20
4.7	Toekomstparagraaf.....	21
5	Bedrijfsvoering.....	22
5.1	Interne beheersing van processen en procedures	22
5.2	Cultuur en gedrag	22
5.3	Kwaliteitsbeheersing.....	22
5.4	Informatievoorziening in- en extern	23
5.5	Automatisering	24
6	Financieel beleid en risicobeheersing	25
6.1	Financiële ontwikkelingen 2024	25
6.2	Voornaamste risico's en onzekerheden.....	26
6.3	Vooruitblik 2025.....	27

1 VOORWOORD

Het afgelopen jaar is (wederom) een roerig jaar geweest voor onze organisatie. Allereerst kregen we te maken met veel wisselingen binnen de staf, de aansturing en in de ondersteuning. Deze veranderingen vroegen veel flexibiliteit van onze medewerkers en cliënten. We zijn ons bewust van de impact die dit heeft gehad.

Ook hebben we – samen – de balans opgemaakt, zowel aan de zorginhoudelijke als aan de financiële kant. We hebben stilgestaan bij waar we nu staan en waar we naartoe willen. Want ondanks de onzekerheden in het afgelopen jaar, willen we allemaal passende en cliëntgerichte zorg bieden, aan iedereen die op ons rekent.

De uitdagingen waar we voor staan zijn groot. De zorg verandert, de arbeidsmarkt is krap, de zorgvraag van onze cliënten wordt complexer én de financiële kaders krimpen. Daarom hebben we het afgelopen jaar gebruikt om kritisch naar onze organisatie te kijken. Dit heeft er in geresulteerd dat we het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027 hebben opgesteld, dat richting geeft voor de komende jaren. Dit plan moet zorgen voor toekomstbestendige ouderenzorg in Westerbork. Met ons nieuwe motto '**een fijne dag voor iedereen**' geven we vorm aan de opdracht te bewegen 'van zorg naar gewoon leven'. We wensen alle cliënten, hun naasten, medewerkers, vrijwilligers én stakeholders een fijne dag.

In dit jaarverslag blikken we terug op een bewogen jaar én kijken we vooruit. Met realisme en vertrouwen in onze gezamenlijke kracht.

Westerbork, 22 mei 2025

Hester van Gorkum
directeur-bestuurder

2 PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1 ALGEMENE IDENTIFICATIEGEGEVENS

naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening
adres	Marsdijk 1
postcode	9431 LE
plaats	Westerbork
telefoonnummer	0593 – 33 33 66
identificatie Kamer van Koophandel	41018149
e-mailadres	info@derkshoes.nl
website	www.derkshoes.nl
rechtsvorm	stichting

Tabel 1 profiel van stichting Derkshoes, 31-12-2024

Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening is 14 april 1983 opgericht als Stichting Huisvesting Ouderen Westerbork. De organisatie bestaat uit verpleeghuis Derkshoes, het Kruumtenhoes (zelfstandig wonen) en levert ambulant Hulp bij het Huishouden en wijkverpleging. De wijkverpleging heeft een kantoor in het gezondheidscentrum Westerbork.

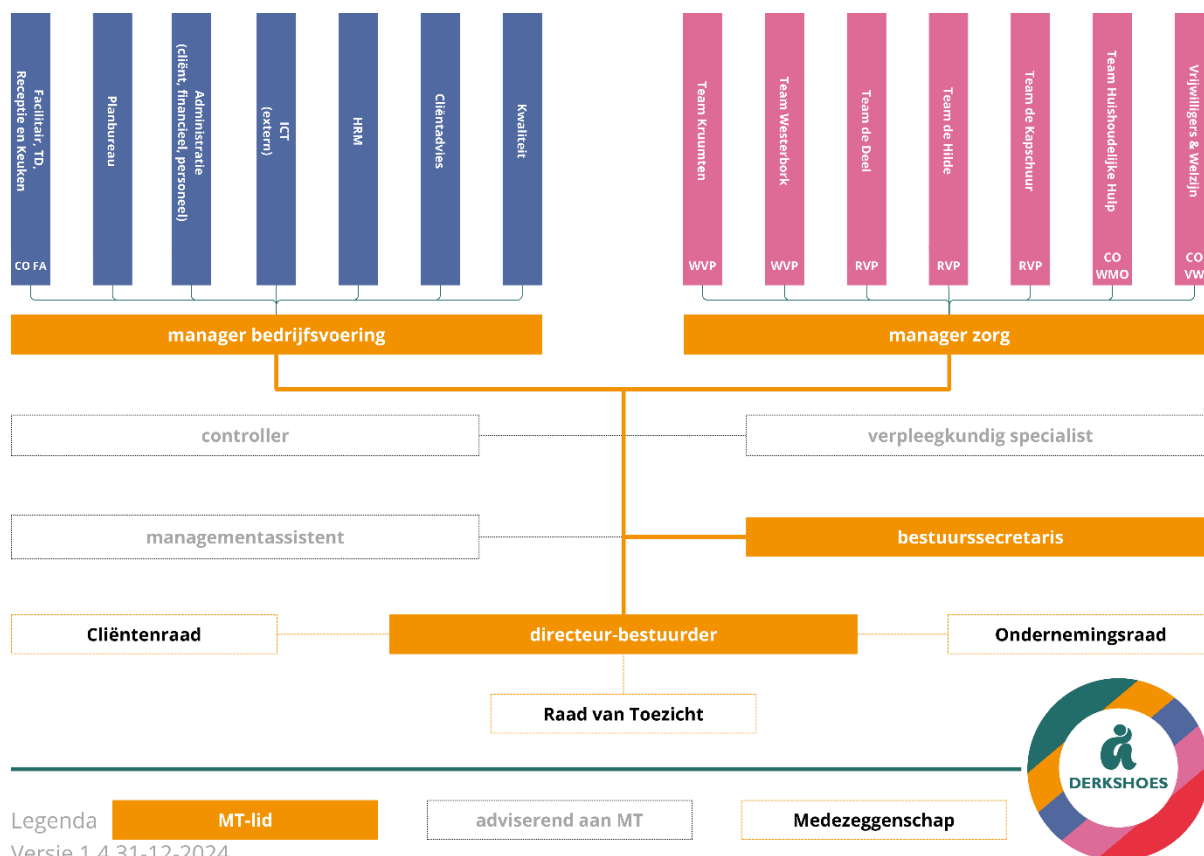
De stichting heeft als doel het realiseren van woonvoorzieningen en het leveren van zorgfuncties en dienstverlening in de breedste zin. De stichting realiseert als zorgonderneming met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid, verantwoorde en resultaatgerichte zorg. Zij draagt daarbij zorg voor een doelmatige en transparante bedrijfsvoering.

2.2 STRUCTUUR VAN HET CONCERN

De organisatie kent het zogenaamd Raad-van-Toezicht-model, ook wel *toezichthoudend bestuur* genoemd. De Raad van Bestuur, in de persoon van de directeur-bestuurder, is belast met het dagelijks besturen van de organisatie en is verantwoordelijk voor de haar statutair toegekende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De Raad van Toezicht vervult een toezichthoudende en adviserende functie. Stichting Derkshoes kent medezeggenschap in de vorm van een Cliëntenraad en een Ondernemingsraad.

In 2024 hebben we de clusterstructuur losgelaten en zijn we gaan werken met een manager zorg en een manager bedrijfsvoering. Samen met de directeur-bestuurder en de bestuurssecretaris vormen zij het managementteam. Adviserend aan het managementteam zijn de controller en de managementassistent. Zij nemen ook deel aan de vergaderingen van het managementteam. Op zorginhoudelijke onderwerpen wordt het advies van de verpleegkundig specialist of de specialist ouderenzorg gevraagd.

De manager zorg is verantwoordelijk voor de intra- en extramurale zorg. De manager bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor kwaliteit, administratie, ICT, HR, facilitair en het planbureau. Dit is weergegeven in het organogram in Figuur 1.



Legenda

MT-lid

adviserend aan MT

Medezeggenschap

Versie 1.4 31-12-2024

Figuur 1 Organogram Stichting Derkshoes 31-12-2024

2.3 KERNGEGEVENS

2.3.1 DOELSTELLING, KERNACTIVITEITEN EN NADERE TYPERING

Stichting Derkshoes levert zorg met en zonder behandeling (Wlz), wijkverpleging (Zvw), dagbesteding (Wmo) en Hulp bij het Huishouden (Wmo). Ook verhuurt Stichting Derkshoes appartementen in het Kruumtenhoes en het Derkshoes.

2.3.2 CLIËNTEN, CAPACITEIT, PRODUCTIE, PERSONEEL EN OPBRENGSTEN

functie	2024	2023
dagbesteding	9	8
eerstelijnsverblijf	2	3
Hulp bij het Huishouden	285	326
modulair pakket thuis	14	18
persoonsgebonden budget	0	1
volledig pakket thuis	11	10
wijkverpleging	78	81
zorg met verblijf	65	62
huurders	45	47
totaal	509	556

Tabel 2 cliënten per zorgvorm en huurders, ultimo 2024, 2023 en 2022, personen

In 2024 is er een afname in totale unieke cliënten van 8,5%. Deze afname doet zich met name voor bij de Hulp bij het Huishouden (-12,6%) en de wijkverpleging (-3,7%). De reden van de afname lag bij de Hulp bij het Huishouden in personeelsgebrek. Bij de wijkverpleging past de afname in de lijn die zich ook voordoet bij andere zorgorganisaties.

capaciteit	2024	2023
Appartementen, zorg met verblijf, tijdelijk verblijf & kantoren	80	80
Kruumtenhooes, appartementen	39	39
totaal	120	120

Tabel 3 capaciteit, ultimo 2024, 2023 en 2022

productie	2024	2023
eerstelijnsverblijf, dagen	529	246
modulair pakket thuis, uren	5.665	6.397
volledig pakket thuis, dagen	3.457	3.859
zorg met verblijf, met behandeling, dagen	10.413	10.353
zorg met verblijf, zonder behandeling, dagen	14.484	14.615
wijkverpleging, uren	15.554	15.306
Hulp bij het Huishouden, uren	40.817	46.775
dagbesteding, dagdelen	359	614

Tabel 4 Productie, over 2024 en 2023, dagen, dagdelen en uren

medewerkers	2024	2023
fte	118,5	116,8

Tabel 5 medewerkers in loondienst, 2024 en 2023, in fte

bedrijfsopbrengsten	2024	2023
totaal bedrijfsopbrengsten	11.445.125	10.985.327
waarvan Zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	10.837.109	10.380.196
waarvan overige bedrijfsopbrengsten en subsidies	608.016	605.131

Tabel 6 bedrijfsopbrengsten, 2024, 2023 en 2022, in euro's

2.3.3 WERKGEBIEDEN

Het primaire werkgebied van Stichting Derkshoes is de voormalige gemeente Westerbork. Deze bestond uit de kernen Balinge, Bruntinge, Eursinge, Elp, Garminge, Mantinge, Nieuw-Balinge, Nieuweroord, Orvelte, Westerbork, Zuidveld en Zwiggelte.

Voor de wijkverpleging, Hulp bij het Huishouden en dagbesteding is het werkgebied groter en omvat de gehele gemeente Midden-Drenthe.

2.4 SAMENWERKINGSRELATIES EN VERBONDEN PARTIJEN

Stichting Derkshoes werkt voor het uitvoeren van haar kernactiviteiten samen met een groot aantal partijen. Deze lichten we kort toe, verdeeld over de thema's:

- zorg;
- welzijn;
- financiers;
- onderwijs;
- huisvesting;
- overige thema's.

2.4.1 SAMENWERKINGSPARTNERS ROND ZORG

- **Altide**
Altide is onze samenwerkingspartner op het gebied van personenalarmering.
- **Apotheek Westerbork**
Er vindt structureel afstemming plaats met de apotheek over het medicatiebeleid en samenwerking in de farmaceutische zorg voor onze gezamenlijke cliënten.
- **Bestuurlijk overleg V&V Drenthe**
Overleg van alle VVT-organisaties in Drenthe om samenwerking en gezamenlijke beleidsontwikkeling vorm te geven. Derkshoes is in 2024 o.a. betrokken bij de projecten *Verpleeghuiszorg thuis*, *Anders werken in de zorg*, *Personele krapte*, *Reablement en zorgzame gemeenschappen*.
- **Collega zorgorganisaties in Drenthe**
We werken samen met ander zorgorganisaties binnen verschillende lokale en regionale initiatieven in relatie tot arbeidsmarktvoorwaarden, leren en ontwikkelen en de inzet van technologie in de zorg.

- **Eerstelijns praktijken in Westerbork en omgeving**
We werken samen met een aantal eerstelijnspraktijken voor diëtetiek, ergotherapie, fysiotherapie en logopedie voor de inzet van hun specifieke behandelcapaciteit voor Wlz-cliënten die zorg met behandeling ontvangen.
- **Gezonde Marke**
Derkshoes is lid van Gezonde Marke, een netwerkorganisatie van zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten, zorgverzekeraars en inwoners van Drenthe. Samen realiseren we de Drentse droom is: In 2040 leven mensen die extra hulp nodig hebben 10 jaar langer gezond. Iedereen voelt zich beter en iedereen in Drenthe kan de juiste zorg krijgen.
- **Huisartsengroep Beilen**
Met de huisartsengroep Beilen is er een intensieve samenwerking rond de gezamenlijke zorg voor onze cliënten.
- **Huisartsengroep Westerbork**
Met de huisartsengroep Westerbork is er een intensieve samenwerking rond de gezamenlijke zorg voor onze cliënten.
- **Icare**
Derkshoes werkt met Icare samen bij onder andere de inhuur van behandelaren als eerste geneeskundige, specialist ouderengeneeskunde, GZ-psycholoog, verpleegkundig specialist, ethisch raadvrouw en Wzd-functionaris. Met de locatie Altingerhooft werken we samen in o.a. de bedrijfshulpverlening en nachtzorg.
- **NAH trefpunt**
Met Hersenletsel.nl werken we samen in de NAH Soos. Dit zijn bijeenkomsten voor mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel die zelfstandig wonen.
- **Nei Naoberschap Börk**
We werken samen met het burgerinitiatief Nei Naoberschap Börk in het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ouderen met een ondersteunings- en zorgvraag in Westerbork. We verbinden de informele zorg waar nodig met de formele zorg.
- **Netwerk Dementie Drenthe**
Stichting Derkshoes participeert hier in.
- **Palliatief Netwerk Drenthe**
Stichting Derkshoes participeert hier in.
- **Samenzorg Netwerk**
Samenzorg Netwerk is een samenwerkingsverband van zorgorganisaties uit Noord en Midden Drenthe. Actuele thema's rondom organisatie van zorg gezamenlijk worden bekeken en waar mogelijk ook vormgegeven. Derkshoes is lid van de werkgroep Herkenbare Wijkverpleging.

- **WelzijnWonenZorg Midden-Drenthe**

WelzijnWonenZorg Midden-Drenthe, kortweg WelWoZo, is een samenwerkingsverband van de gemeente Midden-Drenthe om het gezamenlijk verder ontwikkelen van welzijn-, woon- en zorgvoorzieningen in de gemeente Midden-Drenthe. WelWoZo heeft als doel het ondersteunen zelfstandig wonende burgers. De organisaties die zijn betrokken bij WelWoZo zijn Actium, BEZINN, Cosis, Dorpenoverleg Midden Drenthe, GGZ Drenthe, Icare, Interzorg, Derkshoes, Welzijnswerk Midden-Drenthe, Woonservice en Zorggroep Drenthe.

- **Wilhelmina Ziekenhuis Assen**

Derkshoes werkt samen met het Wilhelmina Ziekenhuis Assen bij de medicatie voor de Wlz-cliënten met behandeling.

- **Zorgcafé Westerbork**

Met het Zorgcafé Westerbork bieden we een ontmoetingsplek bieden aan mantelzorgers en aan de mensen voor wie zij zorgen. Het gaat om ontspanning, contact met lotgenoten en informatie. Het Zorgcafé is een samenwerking van Alzheimer Nederland, Icare, Derkshoes en Welzijnswerk Midden-Drenthe.

- **Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe**

Met Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe werken we samen.

- **Zorggroep Drenthe**

Met Zorggroep Drenthe werken we samen met de inzet van een Functionaris Gegevensbescherming en een casemanager dementie.

2.4.2 SAMENWERKINGSPARTNER ROND WELZIJN

- **Welzijnswerk Midden-Drenthe**

Derkshoes werkt samen met Welzijnswerk Midden-Drenthe vanuit het wijkteam in Westerbork en aan het betrekken van de gemeenschap en informele zorg bij het Derkshoes.

2.4.3 SAMENWERKINGSPARTNERS ROND FINANCIERS

- **gemeente Midden-Drenthe**

Met de gemeente heeft met Derkshoes een subsidierelatie voor Hulp bij het Huishouden en dagbesteding, waarvoor we als aanbieder zijn gecontracteerd.

- **Zorgkantoor Zilveren Kruis**

Als regionaal Zorgkantoor belast met de contractering voor de Wet langdurige zorg (Wlz).

- **Zorgverzekeraars**

Stichting Derkshoes werkte in 2024 met een groot aantal zorgverzekeraars samen voor eerstelijnsverblijf en wijkverpleging. Dit waren: ASR, Caresq, CZ, DSW, Menzis, ONVZ, Salland, VGZ, Zilveren Kruis en Zorg & Zekerheid.

2.4.4 SAMENWERKINGSPARTNERS ROND ONDERWIJS

- **Alfa-college**
Het Alfa-college is partner in het opleiden en scholen van medewerkers. Ook zijn er BBL- en BOL-leerlingen (BBL staat voor Beroeps Begeleidende Leerweg, BOL staat voor Beroeps Opleidende Leerweg) van het Alfa-college.
- **Drenthe College**
Het Drenthe College is partner in het opleiden en scholen van medewerkers. Ook zijn er BBL en BOL leerlingen van het Drenthe College.
- **Hanzehogeschool Groningen**
De Hanzehogeschool Groningen partner in opleiden van medewerkers. Vier derdejaars studenten HRM hebben in 2024 een onderzoek gedaan naar leren & ontwikkelen in de organisatie.

2.4.5 SAMENWERKINGSPARTNERS ROND HUISVESTING

- **Gemeente Midden-Drenthe**
Stichting Derkshoes huurde van de gemeente het pand Westeinde 52A in Westerbork tot 1 oktober 2024. Dit pand was in gebruik als kantoor voor wijkverpleging en staf.
- **Gezondheidscentrum Westerbork**
Stichting Derkshoes huurt hier kantoorruimte voor het team wijkverpleging.
- **Icare**
Stichting Derkshoes verhuurt het gebouw Altingerhoes door aan Icare.
- **Woonservice**
Woonservice en Stichting Derkshoes hebben een overeenkomst ten aanzien van het klachtenonderhoud van de woningen in het Kruumtenhoes.

Woonzorg Nederland
Woonzorg Nederland verhuurt de locaties het Altingerhoes, Derkshoes en het Kruumtenhoes en aan Derkshoes.

2.4.6 SAMENWERKINGSPARTNERS ROND OVERIGE THEMA'S

- **ActiZ**
Derkshoes is lid van ActiZ, de brancheorganisatie voor VVT-organisaties.
- **Technologie & Zorg Academie Drenthe**
Derkshoes is lid van de Technologie & Zorg Academie Drenthe (TZA). De TZA begeleidt bij bewustwording, acceptatie en adoptie van zorgtechnologie in de praktijk. TZA staat voor kennisdeling over de implementatie van zorgtechnologie, gebruik van de probeerservice en de organisatie van inspiratiesessies om medewerkers te laten kennismaken met (nieuwe) zorgtechnologie.
- **Stichting Vrienden van het Derkshoes en 't Kruumtenhoes**
De Vriendenstichting heeft tot doel het welzijn te bevorderen van cliënten van Derkshoes.
- **ZorgpleinNoord**
Derkshoes werkt samen met ZorgpleinNoord bij werving van medewerkers, arbeidsmarktactiviteiten en samenwerkingsinitiatieven.

3 BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

3.1 NORMEN VOOR GOED BESTUUR – TOEPASSING EN NALEVING (GEDRAGS)CODES

De Raad van Bestuur, hierna directeur-bestuurder, is eindverantwoordelijk voor het totale beleid van Stichting Derkshoes. De directeur-bestuurder handelt binnen de normen en principes van de Governancecode Zorg 2022 en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over de verrichtte activiteiten zowel in bestuurlijke, juridische, zorginhoudelijke, organisatorische als in financiële zin. Het Organisatie-ontwikkelplan, het jaarplan, de begroting, de kwartaalrapportages en het jaarverslag zijn hierbij belangrijke instrumenten.

3.2 SAMENSTELLING EN BEZOLDIGING RAAD VAN BESTUUR

Stichting Derkshoes kent een éénhoofdige Raad van Bestuur. De honorering van de directeur-bestuurder is gebaseerd op de CAO VVT en passend binnen de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.

naam	functie	van	tot	nevenfuncties
Mevr. H. van Gorkum	directeur-bestuurder	16-10-2023	heden	geen

Tabel 7 directeur-bestuurder Derkshoes, 2024

In de statuten van Stichting Derkshoes en in het Reglement Raad van Bestuur zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur-bestuurder vastgelegd.

De directeur-bestuurder sluit minimaal vijf keer per jaar aan bij de vergadering van de Raad van Toezicht en informeert en/of betreft de Raad van Toezicht tussentijds waar dit passend is.

De directeur-bestuurder heeft over 2024 voor € 11.600 aan declaraties ingediend. De grootste posten zijn intervisie voor bestuurders en deskundigheidsbevordering.

3.3 SAMENSTELLING, BEZOLDIGING EN WERKWIJZE RAAD VAN TOEZICHT

Zie hiervoor de informatie in bijlage 1, *verslag Raad van Toezicht Stichting Derkshoes 2024*.

3.4 PRINCIPES GOVERNANCECODE ZORG 2022

3.4.1 GOEDE ZORG

Stichting Derkshoes levert zorg van goede kwaliteit, die voldoet aan de professionele standaarden en eisen. Dit wordt o.a. bevestigd met de uitkomsten van de diverse PREZO audits dit jaar. Cliënten waarderen de kwaliteit van Derkshoes op ZorgkaartNederland met een 7,9 voor het verpleeghuis en 8,4 voor de wijkverpleging (in 2023 7,7 respectievelijk 9,0).

Met de financiers gemeente Midden-Drenthe, zorgkantoor en de zorgverzekeraars zijn schriftelijke overeenkomsten afgesloten. De standaard zorgovereenkomsten van de koepelorganisaties van zorg en cliënten worden gebruikt bij de start van de zorg- en dienstverlening. Met elke cliënt wordt vervolgens een individueel zorgleefplan afgesproken.

3.4.2 WAARDEN EN NORMEN

Derkshoes heeft als kernwaarden: *vanuit vakmanschap, samen en van betekenis zijn*. Begin 2025 herijken we de kernwaarden en maken ze congruent met het Organisatie-ontwikkelplan.

Er is een vertrouwenspersoon voor medewerkers. Op intranet zijn de contactgegevens van de vertrouwenspersoon te vinden. Daarnaast is Derkshoes lid van een gezamenlijke klachtencommissie voor medewerkers. Ook deze informatie is op intranet gepubliceerd.

Voor cliënten is ook een vertrouwenspersoon beschikbaar, evenals een vertrouwenspersoon Wet zorg en dwang.

Derkshoes beschikt over een klokkenluidersregeling. Deze is gepubliceerd op het intranet.

Naast de reguliere overleggen van het managementteam en binnen de teams, is er een organisatiebreed overleg met de coördinatoren. Derkshoes is een lokale organisatie en daardoor zijn de directeur-bestuurder en managementteam makkelijk aanspreekbaar, toegankelijk en benaderbaar voor medewerkers.

Voor de medezeggenschap van cliënten is er de Cliëntenraad. Voor de medezeggenschap van medewerkers is er de Ondernemingsraad. Zie ook 3.4.3.

In het verslagjaar hebben zich geen situaties voorgedaan van belangenverstrengeling van de directeur-bestuurder en/of accountant en/of conflicten tussen directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht. In de reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur en de statuten zijn bepalingen opgenomen hoe om te gaan met situaties als belangenverstrengeling en conflicten.

3.4.3 INVLOED VAN BELANGHEBBENDEN

Derkshoes werkt als lokale zorgorganisatie samen met veel stakeholders en organisaties. Daarbij kan het gaan om operationele en tactische zaken, maar ook over de strategische en herinrichting van het zorglandschap en de uitdagingen die ons als maatschappij te wachten staan. De toenemende zorgvraag en -zwaarte, in combinatie met de arbeidsmarktproblematiek, spelen daarbij een steeds belangrijker rol. Derkshoes trekt samen op met collega-zorgorganisaties in de VVT bij provincie-brede trajecten als het Integrale Zorgakkoord en Gezonde Marke. De transitiegelden vanuit het Integrale Zorgakkoord worden via het bestuurlijk overleg VVT Drenthe aangevraagd en belegd.

In hoofdstuk 2.4 zijn de belangrijkste externe stakeholders weergegeven.

De Cliëntenraad heeft een medezeggenschapsregeling opgesteld, waarin de samenwerking met de directeur-bestuurder is beschreven. Deze is gebaseerd op de Wmcz 2018. De Ondernemingsraad heeft een reglement opgesteld waarin ze haar werkzaamheden beschrijft. Hierna een korte terugblik van de beide raden over 2024.

De Cliëntenraad

De Cliëntenraad telt eind 2024 vijf leden. In 2024 heeft mevrouw H. Eefting – Vrijs om persoonlijke redenen haar lidmaatschap beëindigd. Eind 2024 was de samenstelling van de Cliëntenraad:

- de heer L. Soeteman, voorzitter;
- mevrouw O. Pattenier, lid;
- mevrouw V. de Ruijter - Tempelmann, lid;
- mevrouw M. Speelman, lid;
- mevrouw J. Tjassens, lid.

De Cliëntenraad heeft als taak om vanuit het gezichtspunt van de cliënt, het bestuur te adviseren. Dat kan gaan over de huidige gang van zaken, zoals de bestedingen van de financiële middelen, de kwaliteit van de zorg, en het beleid met betrekking tot welzijn. Maar ook over beleid naar de toekomst toe, voor de cliënt van morgen.

In 2024 vergaderde de raad veertien keer, waarvan zes keer met de directeur-bestuurder. Jaarlijks sluit vanuit de Raad van Toezicht een lid aan bij een vergadering van de Cliëntenraad met de directeur-bestuurder. Op 10 september 2024 was de heer M. van Klinken hierbij aanwezig.

Jaarlijks bespreekt de Cliëntenraad de gebruikelijke jaarstukken: jaarrekening, begroting en het jaarplan. In het afgelopen jaar is de Cliëntenraad nauw betrokken geweest bij de veranderingen in de organisatie en de zorg.

Door maatschappelijke ontwikkelingen zoals de vergrijzing en tekorten op de arbeidsmarkt moeten zorginstellingen anders gaan werken: anders zorg verlenen, en voor medewerkers een andere manier van werken. Dat geldt ook voor het Derkshoes. Het is een ingrijpende verandering die in de komende jaren plaats moet vinden en het plan daarvoor heeft veel aandacht gekost van de Cliëntenraad. Er waren meer onderwerpen die aandacht vroegen. Enkele voorbeelden daarvan zijn: het beleid ten aanzien van onvrijwillige zorg, het privacyreglement, het hitteprotocol en de tarieven voor extra dienstverlening.

Daarnaast is de Cliëntenraad betrokken in de discussie over de toekomst van Derkshoes als kleine, lokale zorgorganisatie in Westerbork met een breed pakket diensten: van Hulp bij het Huishouden en wijkverpleging tot volledige zorg met verblijf en behandeling. De Cliëntenraad denkt mee over wat er nodig is voor een goede toekomst van ouderenzorg in Westerbork.

De Ondernemingsraad

Stichting Derkshoes heeft een Ondernemingsraad die bestaat uit acht medewerkers, uit verschillende onderdelen van de organisatie. Eind 2024 was de samenstelling van de Ondernemingsraad:

- mevrouw C. Pijpker, voorzitter
- mevrouw H. G. Tijmes, eerste secretaris
- mevrouw J. Bazuin, vicevoorzitter
- mevrouw H. Hoving tweede secretaris
- mevrouw J. Jousma
- mevrouw L. Koning
- mevrouw Y. Neuwitter
- mevrouw J. Weurding

In 2024 zijn er geen leden afgetreden of toegetreden.

De Ondernemingsraad vergadert iedere twee weken, om en om zonder of met de directeur-bestuurder. De Ondernemingsraad is in voortdurend contact met de directeur-bestuurder. Jaarlijkse terugkerende onderwerpen zijn de jaardocumenten, het jaarplan, de begroting en het scholingsplan.

Andere onderwerpen ter advies of instemming in 2024 zijn geweest: het jaarplan 2024, wijzigingen ziekteverzuimprotocol, kader contactverzorgenden in Derkshoes, privacyreglement en privacyverklaring medewerkers en het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027. Jaarlijks sluiten vanuit de Raad van Toezicht twee leden aan bij een vergadering van de Ondernemingsraad met de directeur-bestuurder. Op 16 september 2024 waren mevrouw J. van Leeuwen en de heer M. van Klinken hierbij aanwezig.

De Ondernemingsraad is betrokken bij overleggen voor het meedenken en advies op verschillende onderwerpen zoals de gezonde roosters en zijn zij steeds geïnformeerd over de financiële situatie. De Ondernemingsraad is, naast de reguliere vergaderingen, door middel van de memo's die naar alle medewerkers zijn gestuurd, goed op de hoogte gehouden van de stand van zaken met betrekking tot het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027.

3.4.4 INRICHTING GOVERNANCE

De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Hiertoe is er regelmatig overleg van de Raad van Toezicht met de directeur-bestuurder in de vorm van vergaderingen. De directeur-bestuurder heeft daarnaast tussentijds contact met de voorzitter van de Raad van Toezicht. Wanneer noodzakelijk wordt er extra overleg ingelast met de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft twee commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Voor beide commissies zijn reglementen vastgesteld. De remuneratiecommissie had in 2024 drie keer overleg met de directeur-bestuurder. De auditcommissie had in 2024 vijf keer overleg met de directeur-bestuurder.

De Raad van Toezicht reflecteert op zijn eigen functioneren. Deze zelfevaluatie heeft voor het laatst plaatsgevonden in november 2023. In 2024 heeft de Raad van Toezicht prioriteit gegeven aan de totstandkoming van het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027. Voor april 2025 staat de volgende zelfevaluatie gepland.

Zie daarvoor ook bijlage 1, *verslag Raad van Toezicht Stichting Derkshoes 2024*.

3.4.5 GOED BESTUUR

Van de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de directeur-bestuurder worden verslagen en actie- en besluitenlijsten gemaakt. Van de bijeenkomsten van het managementteam worden actie- en besluitenlijsten gemaakt.

Communicatie vanuit de directeur-bestuurder en/of de Raad van Toezicht is vastgelegd in reglementen en werkafspraken. Daar waar nodig worden op specifieke onderwerpen nadere afspraken gemaakt hoe te communiceren.

3.4.6 VERANTWOORD TOEZICHT

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de statuten van Derkshoes en de maatschappelijk opdracht die daar is beschreven. De Raad van Toezicht monitort de koers van de directeur-

bestuurder en de organisatie. Daarbij wil de Raad van Toezicht bijdragen aan goede en veilige zorg en de realisatie van de maatschappelijke doelen.

De Raad van Toezicht fungeert als toezichthouder, klankbord en werkgever van de directeur-bestuurder. Als toezichthouder toetst de Raad van Toezicht of de directeur-bestuurder bij het beleid en de uitvoering van bestuurstaken oog houdt op het belang van de stichting in relatie tot haar maatschappelijke functie. Ook toetst de raad of de directeur-bestuurder een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die betrokken zijn bij Derkshoes.

De Raad van Toezicht richt zich op het te ontwikkelen beleid (lange termijn), het ontwikkelde en in uitvoering zijnde beleid (korte termijn) en het te evalueren of geëvalueerde beleid (de resultaten uit het verleden). De Raad van Toezicht toetst de resultaten aan het voorgenomen beleid, en toetst de beleidsvoornemens aan de hand van haalbaarheid en realiteitsgehalte, mede in het licht van het toetsingskader.

Risico's worden gesignaleerd, besproken en zo veel mogelijk gemitigeerd. Dit gebeurt op diverse niveaus: in projecten, beleidsplannen en in het lange termijn beleid.

De externe accountant woont het deel bij van de vergadering van de Raad van Toezicht waar de jaarrekening wordt goedgekeurd. De externe accountant rapporteert de definitieve bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening op hetzelfde moment aan de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder.

Zie verder het verslag van de Raad van Toezicht in bijlage 1, *verslag Raad van Toezicht Stichting Derkshoes 2024*.

3.4.7 CONTINUE ONTWIKKELING

De directeur-bestuurder is lid van NVZD. In het kader van haar accreditatietraject is zij in 2024 lid geworden van een intervisienetwerk voor zorgbestuurders onder de begeleiding van BrinQ.

Zie voor de Raad van Toezicht bijlage 1, *verslag Raad van Toezicht Stichting Derkshoes 2024*.

4 ALGEMEEN BELEID

4.1 VISIE, STRATEGIE EN MEERJARENBELEID

Het strategisch meerjarenbeleid en de missie, visie en ambitie zijn in 2019 vastgesteld. In de laatste maanden van 2024 hebben we een nieuwe strategie uitgewerkt en geconcretiseerd in het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027. De visie, missie, ambitie en kernwaarden hebben we begin 2025 aangescherpt en vastgesteld. Voor deze verslagperiode vermelden we daarom de eerdere versie van onze missie en visie.

4.1.1 ONZE MISSIE

De missie van Derkshoes is ontleend aan het doel van de stichting. Met de missie duiden we waar Derkshoes voor staat en waar we ons alle dagen voor inzetten:

Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening is een lokale en kleinschalige zorgorganisatie. We richten ons op ouderen en andere kwetsbare inwoners van de gemeente Midden-Drenthe. Met een samenhangend aanbod van veilig wonen, kwalitatief hoogwaardige zorg en cliëntgerichte ondersteuning dragen we bij aan het welzijn van onze cliënten, in de voor hen vertrouwde omgeving. Daarbij zijn we voor onze medewerkers en vrijwilligers een aantrekkelijke werkplek die bijdraagt aan het realiseren van persoonlijke ambities, werkplezier en zekerheid.

Onze cliënten en andere belanghebbenden mogen van ons verwachten dat we professionele zorg bieden, voldoen aan de kwaliteitsstandaarden, transparant zijn over resultaten en verantwoord omgaan met middelen. We zetten in op continue verbetering en willen een lerende organisatie zijn. We stellen ons toetsbaar op en leggen verantwoording af in de vorm van jaarlijkse rapportages.

4.1.2 ONZE VISIE

Derkshoes helpt mensen in de eigen vertrouwde omgeving te kunnen blijven wonen en zoveel mogelijk te leven zoals men dat wil of bij hen past, ondanks (toenemende) afhankelijkheid of beperkingen. Dat verwoorden we in onze visie:

Stichting Derkshoes Zorg en Dienstverlening streeft ernaar ouderen en kwetsbare mensen in staat te stellen in de eigen vertrouwde omgeving te kunnen blijven wonen, ondanks toenemende afhankelijkheid of beperkingen. Thuis, of in onze locaties met faciliteiten. Onze cliënten kunnen daarbij vertrouwen op ons vakmanschap, met aandacht voor ieders welzijn, veiligheid en eigenheid. Wij geloven daarbij in kleinschaligheid, de vertrouwdheid en de wederkerige verbondenheid met onze omgeving. We geloven in de kracht van samen, mét de mensen om ons heen.

In onze visie op zorg staat de cliënt centraal, met zijn/haar eigen gewoonten en wensen. Het behoud van regie en het uitgaan van mogelijkheden is daarbij belangrijk voor de mate waarin we slagen aan te sluiten bij de individuele cliënt. We hebben oog voor de kwetsbaarheid en de eigenwaarde van mensen en dragen zorg voor veiligheid waar dit past. We doen dit samen: met de cliënt en diens naasten.

4.1.3 ONZE KERNWAARDEN

Onze kernwaarden zijn de basisprincipes van waaruit we aan onze missie en visie werken. Dat doen we vanuit ons vakmanschap. Dat doen we samen en vanuit onze wil om van betekenis te zijn.

Vanuit vakmanschap

De medewerkers van Derkshoes werken vanuit vakmanschap. Medewerkers werken aan hun eigen ontwikkeling en nemen verantwoordelijkheid voor de eigen rol en deskundigheid. Iedereen draagt bij vanuit zijn of haar stukje eigenaarschap voor de kwaliteit van onze gezamenlijke zorg.

Samen

Als professionals vullen we aan op de kracht van mensen en de kracht van de samenleving. Cliënten, naasten, medewerkers, vrijwilligers, de buurt, het dorp, onze partners in de gemeente: we werken samen, erkennen elkaar en versterken elkaar.

Van betekenis zijn

We willen van betekenis zijn. Voor onze cliënten, door oog te hebben voor de eigenheid van de cliënt en hierbij aan te sluiten. Voor onze medewerkers, in het bijdragen aan groei, voldoening, zekerheid en werkplezier. En als organisatie, in het bijdragen aan de gezamenlijke zorg voor kwetsbare inwoners van de gemeente Midden-Drenthe.

Jaarlijks verkennen we in de voorbereiding op het jaarplan de beïnvloedende factoren en risico's in relatie tot het realiseren van de missie, visie en organisatiedoelstellingen. Samen met de evaluatie van het voorgaande jaar en de ontwikkelingen vanuit de externe omgeving draagt deze risicobepaling en zelfanalyse bij aan aanpassingen in het beleid en het bepalen van doelen voor het nieuwe jaar.

4.2 GANG VAN ZAKEN EN VOORGAANDE VERWACHTINGEN

4.2.1 ZORGINHOUDELIJKE ONTWIKKELINGEN

DEMENTIEZORG

In mei 2024 hebben we een casemanager dementie aangetrokken. Tevens hebben we de eerste stappen gezet in de verdieping op zorg voor mensen met dementie. In 2025 wordt deze opgebouwde kennis omgezet in een verdiepingstraject voor onze medewerkers.

PALLIATIEVE ZORG

In 2024 is een projectopdracht vastgesteld ter versterking van de palliatieve zorg. Tevens is een projectleider benoemd. In 2025 sluiten we bij een provinciaal initiatief aan en geven we verder invulling aan de verdere vormgeving van palliatieve zorg in de hele organisatie.

VPT

In het tweede deel van het jaar is een uitvoeringsplan voor geclusterde VPT opgesteld en een projectleider aangesteld. In 2025 krijgt dit project verder zijn beslag.

HULP BIJ HET HUISHOUDEN

In 2024 hebben we de te nemen stappen in de aanmeldprocedures omgezet in nieuw beleid. Tevens zijn eerste stappen gezet in het verkennen van samenwerkingsmogelijkheden.

WET ZORG EN DWANG

Begin 2024 is in een project (hernieuwd) beleid voor de toepassing van de Wet zorg en dwang (Wzd) vastgesteld en is de Wzd-commissie ter implementatie ingesteld. De cliëntenvertrouwenspersoon Wzd is beter geïntroduceerd in de organisatie. Eind 2024 heeft de Wzd-commissie decharge gekregen voor het project. De Wzd-commissie gaat verder in de going concern.

4.2.2 ONTWIKKELING IN BEDRIJFSVOERING & HR

BINDEN, BOEIEN EN BEHOUDEN VAN MEDEWERKERS

Het aantal medewerkers in fte was in 2024 met 118,5 iets hoger dan de 116,8 in 2023, zie ook Tabel 5.

Personeelskrapte is landelijk een groot probleem, dit speelt ook bij Derkshoes. In Tabel 8 geven we de in- en uitstroom weer van medewerkers in verzorgende en verpleegkundige functies. Vakantiekrachten zijn niet meegekomen in dit overzicht. De in- en uitstroom stroom van medewerkers in 2024 lager dan in 2023.

functie	2024		2023	
	instroom	uitstroom	instroom	uitstroom
huishoudelijk medewerker & thuishulp	10	22	12	12
helpende	3	5	4	8
verzorgende	5	11	8	15
verpleegkundige	3	3	6	7
wijkverpleegkundige	2	1	1	2
overige functies	18	14	20	20
totaal	41	56	51	64

Tabel 8 instroom en uitstroom van medewerkers, 2024, 2023 en 2022, in personen

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

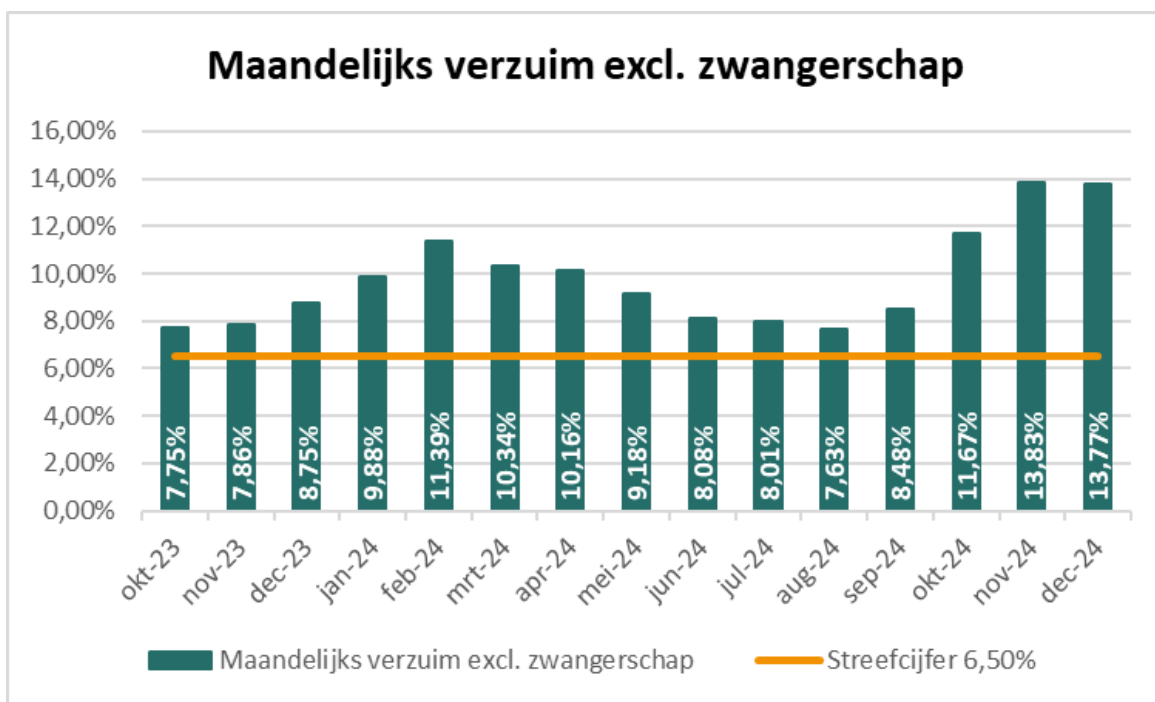
Derkshoes start jaarlijks met een BBL groep, waarbij medewerkers zich kunnen omscholen van niveau 1 en 2 naar niveau 3 en van niveau 3 naar niveau 4. Daarnaast kijken we elk jaar of er een medewerker kan starten met de opleiding HBO-V. In 2024 volgden 24 leerlingen met een BBL-traject en 7 een BOL-traject. Dit is vergelijkbaar met 2023. In Tabel 9 is dit weergegeven.

leerlingen	2024	2023
BBL	24	25
BOL	7	7
totaal	31	32

Tabel 9 leerlingen BBL en BOL, 2024, 2023 en 2022, personen

ZIEKTEVERZUIM

We zien een gestage stijging van het verzuim in 2024 met een piek in november van 13,83%. Het verloop van het ziekteverzuim over 2024 is weergegeven in Figuur 2. De oorzaak hiervan ligt onder andere in onduidelijke processen, gedrag en de overdracht van de directe aansturing naar regie-wijkverpleegkundigen en coördinatoren. We hebben een nieuw ziekteverzuimprotocol vastgesteld en er is training gegeven aan de direct leidinggevenden. De implementatie van het nieuwe ziekteverzuim protocol behoeft verdere aandacht in 2025.



Figuur 2 ziekteverzuim per maand exclusief zwangerschap, oktober 2023 t/m december 2024 in procenten. De oranje lijn is de norm van het begrote verzuim voor 2024

PNIL

In het eerste halfjaar van 2024 bleek de inzet van PNIL te hoog. Vanaf de zomer hebben we zo min mogelijk PNIL ingezet. Dit had tot gevolg dat in het vierde kwartaal helemaal geen beroep meer hebben gedaan op PNIL in de zorg. De kosten van PNIL worden ook beïnvloed door de ingehuurd behandelaren en andere externen, zoals voor ICT.

PRIVACY & AVG

In februari 2024 hebben de functie van Functionaris Gegevensbescherming ingevuld met het inhuren van een ervaren Functionaris Gegevensbescherming. De Functionaris Gegevensbescherming heeft een nulmeting uitgevoerd, waarna een aantal verbeteracties zijn opgepakt. Zo zijn een aantal protocollen en werkprocessen in de loop van 2024 vastgesteld en geïmplementeerd.

COMMISSIE ZORGVERKOOP

In 2024 zijn we gestart met een commissie zorgverkoop. Doel is beter sturing te geven aan het proces van de zorgverkoop.

VERHUIZING KANTOREN

De huur van de kantoorlocatie aan de Marsdijk is per 1 oktober 2024 beëindigd. De wijkverpleging is verhuisd naar het Gezondheidscentrum Westerbork. De kantoren van de staf zijn verhuisd naar het verpleeghuis, de locatie op de Marsdijk. Met kantoren verspreid door het verpleeghuis realiseren we meer contact met medewerkers en cliënten. Bovendien werken we aan het herstel van contact tussen werkvloer en staf & management.

4.3 ALGEMEEN BELEID EN BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN IN HET VERSLAGJAAR

Het jaarplan 2024 heeft de ambitieuze titel 'Rust en Richting'. Na jaren van onrust was het de verwachting de medewerkers, cliënten en hun naasten en de stakeholders meer rust, stabiliteit en perspectief te bieden. Helaas hebben we dat niet helemaal waar kunnen maken.

Vol enthousiasme zijn we de eerste maanden van 2024 onder andere bezig geweest met het neerzetten van een projectorganisatie, procesverbeteringen, implementatie van M365 en het aantrekken van kundige medewerkers. Echter, de realiteit van de financiële situatie van het Derkshoes werd ons net voor de zomer in volle omvang duidelijk. Een grondige financiële analyse van de afgelopen jaren liet zien dat een impactvolle interventie noodzakelijk was.

Vanaf de zomer 2024 hebben we ons vooral beziggehouden met de verdieping in oplossings-richtingen en het stellen van nieuwe prioriteiten. Daarbij hebben we een aantal projecten uit het jaarplan uitgesteld. We zijn vanuit een innovatieve (zorginhoudelijke) ambitie en een financiële noodzaak gekomen tot het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027. Dit plan is uitvoerig besproken met de Raad van Toezicht, Cliëntenraad, Ondernemingsraad en sleutelfunctionarissen uit de organisatie. Na de adviestrajecten is het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027 eind december vastgesteld.

Vanuit de doelstellingen in het jaarplan 2024 hebben we het onderdeel 'richting' daarmee gerealiseerd. De doelstelling rust te creëren is echter te ambitieus gebleken en dit zal ook in de komende periode nog niet gerealiseerd kunnen worden.

4.4 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP, WAARONDER DUURZAAMHEID

In 2024 hebben we stappen gezet richting een meer duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering. Duurzaamheid vormt in toenemende mate een essentieel onderdeel van onze strategische koers. Hiermee geven we invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en de opgaven die vanuit de zorgsector worden gesteld om bij te dragen aan het verminderen van de ecologische voetafdruk, het realiseren van een circulaire economie en het beperken van CO₂-uitstoot.

In aansluiting op landelijke ontwikkelingen en sectorale ambities, is in het verslagjaar een nulmeting uitgevoerd met behulp van de Milieuthermometer Zorg. Deze meting heeft inzicht gegeven in de huidige milieuprestaties van onze organisatie en is het vertrekpunt voor verdere beleidsontwikkeling en structurele integratie van duurzaamheid in onze bedrijfsprocessen.

Het duurzaamheidsbeleid wordt ingebed in zowel nationale als Europese wet- en regelgeving en we sluiten aan bij relevante richtlijnen binnen de sector.

De nulmeting heeft een reëel en bruikbaar beeld opgeleverd van de huidige situatie met duidelijke verbeterpunten. Enkele maatregelen zijn reeds geïmplementeerd. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Er is noodzaak tot gestructureerd energiebeheer en verdere verduurzaming van installaties;
- De opslag van gevaarlijke stoffen voldoet deels aan wetgeving, maar behoeft optimalisatie;
- De huidige CO₂-uitstoot en het energieverbruik liggen boven het streef- en referentieniveau;
- Er ontbreekt nog een structurele beleidsmatige verankering van duurzaamheid in de organisatie.

Met het uitvoeren van de nulmeting en het opstellen van concrete aanbevelingen hebben we in 2024 een solide basis gelegd voor structurele verduurzaming. De komende jaren zullen in het teken staan van planmatige uitvoering, waarbij we prioriteit geven aan wettelijke verplichtingen en contractuele duurzaamheidseisen vanuit de financiers.

Het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027 biedt handvatten om actief met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers aan de slag te gaan. Het nieuwe roosterbeleid met Jaarurensystematiek wordt begin 2025 ingevoerd. Die roostersystematiek geeft medewerkers meer mogelijkheden om werk en privé in een goede balans te organiseren.

4.5 NALEVING GEDRAGSCODES

Derkshoes houdt zich aan de Governancecode Zorg 2022 als eerder beschreven.

4.6 RISICOPARAGRAAF

Binnen Derkshoes is risicomanagement een integraal onderdeel van het beleids- en besluitvormingsproces. Per kwartaal, en waar nodig ook tussentijds, brengen we in kaart welke interne en externe factoren van invloed zijn op het behalen van onze missie, visie en doelstellingen. Daarbij analyseren we risico's op projectniveau, in beleidsplannen en in het lange termijn beleid. De risico's worden gestructureerd beoordeeld op impact en risicobereidheid. Waar nodig treffen we mitigerende maatregelen om risico's binnen acceptabele grenzen te houden. De inzichten uit deze analyses zijn mede input voor beleidsaanpassingen en de doelstellingen voor het nieuwe jaar.

De belangrijkste risico's zijn:

1. Arbeidsmarktkrapte

De verwachte toename van krapte in de regio vormt een risico voor de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers en daarmee de continuïteit van zorg.

2. Personele inzet & kosten

Hoog ziekteverzuim en externe inhuur drukken op de organisatie. Mede met het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027 optimaliseren we processen en zetten we technologieën in om efficiënter te werken. De functiemix maken we congruent aan de verwachte clientmix en een daarbij passende inzet van medewerkers en functies.

3. Loonontwikkelingen en tarieven

De cao-loonstijgingen in 2025 en 2026 kunnen, bij onvoldoende compensatie via de OVA in de NZa-tarieven, druk zetten op de financiële ruimte.

4. Automatisering

We blijven actief inzetten op risicobewustzijn en privacy, met een centrale rol voor de Functionaris Gegevensbescherming. Binnen de bedrijfsvoering ligt de focus op IT-risicobeheersing en cybersecurity, in nauwe samenwerking met onze ICT-leverancier.

5. **Wet DBA & overwerkvergoeding parttimers**

De afschaffing van het handhavingsmoratorium op de Wet DBA vergroot het risico op boetes bij schijnzelfstandigheid. Ook een uitspraak van het Europese Hof over overwerkvergoeding voor parttimers kan financiële gevolgen hebben. De impact is onzeker van beide zaken is onzeker en nu nog niet in te schatten. We monitoren dit nauwgezet.

4.7 TOEKOMSTPARAGRAAF

Derkshoes staat aan het begin van een ingrijpende, maar noodzakelijke transformatie. Met het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027 leggen we het fundament voor een toekomstbestendige, rendabele en bovenal mensgerichte ouderenzorg in Westerbork. De komende jaren richten we ons op het anders en eenvoudiger organiseren van zorg, welzijn en ondersteuning. Daarbij nemen we afscheid van taakgerichte zorg en kiezen we voluit voor een cliëntgerichte aanpak, gebaseerd op de principes van reablement.

In 2025 realiseren we de eerste fase van dit Organisatie-ontwikkelplan. We introduceren integrale teams zorg & welzijn, een nieuw ambulant team en een verpleegkundige dienst. Nieuwe functies zoals de teamleider en medewerker zorgondersteuning zijn hierin essentieel. Tegelijk zetten we in op cultuurverandering: cliëntgericht, gelijkwaardig, vernieuwend en duurzaam zijn de nieuwe kernwaarden van onze organisatie. De functiemix maken we congruent aan de verwachte clientmix en een daarbij passende inzet van medewerkers en functies.

Het kernteam Derkshoes ANDERS is belast met de implementatie van deze eerste fase. Van januari tot juni 2025 zorgt dit team voor de opstart van de nieuwe werkwijze, het begeleiden van medewerkers en het betrekken van cliënten, vrijwilligers en andere stakeholders bij deze transitie. Tegelijkertijd wordt de basis gelegd voor de verdere invulling van het tweede deel van fase 1 (najaar 2025), fase 2 (2026) en fase 3 (2027), waarin we toewerken naar een stabiele SOLL-organisatie, een solide financiële positie en nauwere samenwerking in de regio.

5 BEDRIJFSVOERING

5.1 INTERNE BEHEERSING VAN PROCESSEN EN PROCEDURES

Veel aandacht is dit jaar besteed aan het op orde brengen c.q. actualiseren van processen en procedures met de herinrichting van de organisatie en het nieuwe managementteam. Op een aantal gebieden is beleid ontwikkeld. Herziening van de kostenplaatsenstructuur en de procuratieregeling zijn voorbereid, om begin 2025 vast te stellen en door te voeren.

Voor het toeleiden van potentiële cliënten is de nieuwe functie van adviseur zorg ingesteld. Een casemanager dementie is aangesteld. Ook de functie van bestuurssecretaris is nieuw in 2024, dat heeft ook bijgedragen aan een verbeterslag van processen en procedures.

5.2 CULTUUR EN GEDRAG

De cultuur binnen Derkshoes vormt de basis voor hoe we met elkaar werken en zorgen. De afgelopen jaren is gebleken dat een gebrek aan heldere sturing, wisselingen in leiding en onvoldoende begeleiding hebben geleid tot versnippering en eilandvorming in de organisatie. In 2025 zetten we daarom bewust in op een cultuurverandering, die niet alleen ondersteunend is aan onze inhoudelijke koers, maar ook noodzakelijk om de nieuwe manier van werken duurzaam te verankeren.

We maken de omslag van taakgericht naar cliëntgericht werken, met reablement als leidend principe. Dat vraagt ander gedrag waarin gelijkwaardigheid, eigenaarschap en samenwerking en centraal staan. Medewerkers worden uitgedaagd en ondersteund om hun (soms nieuwe) rol met meer autonomie en verantwoordelijkheid in te vullen. Daarbij investeren we in leren en ontwikkelen, zodat iedereen kan toegroeien naar de rol die past bij de toekomst van Derkshoes.

Het managementteam kiest er bewust voor om dichtbij en zichtbaar te zijn. Teamleiders worden gepositioneerd als spil in de teams: zij begeleiden de implementatie en geven richting. Met structurele coaching, communicatie en gezamenlijke reflectie bouwen we aan een open en lerende organisatiecultuur.

We weten dat cultuurverandering tijd kost en soms weerstand oproept. Maar we weten ook dat een toekomstbestendige ouderenzorg alleen mogelijk is met betrokken medewerkers die zich gezien en gesteund voelen. Daarom zetten we in 2025 stevige stappen richting een cultuur van vertrouwen, verbondenheid en professionaliteit.

5.3 KWALITEITSBEHEERSING

In 2024 is een projectleider kwaliteit aangesteld. Zij coördineert de activiteiten rond het thema kwaliteit. Ze bereidt in- en externe audits voor. Derkshoes heeft een overeenkomst gesloten voor de inzet van een Deskundige Infectiepreventie met het Samenwerkingsverband Infectiepreventie Noord-Nederland.

De komst van het Generiek kompas is voorbereid. Per 1 juli 2024 is het Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' van kracht. Dit kompas vervangt de oude kwaliteitskaders voor wijkverpleging en verpleeghuiszorg. Het richt zich op zorg en ondersteuning in verpleeghuizen én

thuis, binnen de ouderenzorg, wijkverpleging en het sociaal domein. Het biedt ruimte om op een nieuwe manier te kijken naar kwaliteit van leven en de rol van zorg daarin.

Derkshoes is al geruime tijd bezig met een andere manier van denken en werken, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van zorg en welzijn voor onze cliënten. Met veel van de veranderingen die in het Generiek kompas worden genoemd, is Derkshoes al mee bezig of is in planning weggezet.

Vanuit projecten, processen en het dagelijks werk maken we de zorg meer cliëntgericht en integraal. We leggen de regie bij de cliënt, werken aan reablement en versterken de samenwerking met het netwerk van de cliënt. Dit maakt de overgang naar het Generiek kompas een logische stap voor Derkshoes.

PREZO

In maart 2024 heeft Perspekt een initiële audit uitgevoerd voor verblijf inclusief behandeling, verblijf, individuele zorg en dagbesteding. We behaalden alle elf prestaties. Daarmee voldoen we volledig aan het wegingskader van het keurmerkschema voor Verantwoorde zorg en Verantwoord



ondernemerschap. Perspekt heeft hierop het PREZO VV&T-keurmerk toegekend, geldig tot 30 april 2027.

In oktober heeft Perspekt een tussentijdse audit uitgevoerd voor de Hulp bij het Huishouden. We hebben hierbij drie van de drie prestaties behaald. Daarmee voldoen we volledig aan het wegingskader van PREZO HH voor Verantwoorde Hulp bij het Huishouden & Verantwoord ondernemerschap. Dit is geldig tot 21 november 2026.

Ook in oktober 2024 heeft Perspekt een eindaudit uitgevoerd op het Centraal niveau van Derkshoes. De uitkomst was positief en Perspekt heeft hierop het PREZO VV&T certificaat Voorwaarden voor Centraal niveau gecontinueerd tot 21 november 2025.

5.4 INFORMATIEVOORZIENING IN- EN EXTERN

In 2024 is een brede verkenning uitgevoerd naar de interne informatievoorziening binnen Derkshoes. Op basis van de bevindingen zijn verschillende verbeterinitiatieven in gang gezet, gericht op het versterken van de interne communicatie en het beter bereiken en betrekken van medewerkers. Een belangrijk middel hierin is het intranet, dat verder is doorontwikkeld met onder andere de introductie van een maandelijkse digitale nieuwsbrief en blogs van de directeur-bestuurder. Hiermee beogen we de informatiedeling te verbeteren en de verbinding tussen medewerkers en de organisatie te versterken.

De implementatie van Microsoft 365 (M365) is in 2024 gestart en vormt een belangrijk fundament voor de modernisering van onze digitale samenwerking. In dit kader is een eerste stap gezet naar het efficiënter en veiliger delen van documenten en het vereenvoudigen van onderlinge samenwerking. In verschillende teams is gestart met het werken in Microsoft Teams rond specifieke thema's. In 2025 breiden we dit gefaseerd uit naar een organisatiebrede toepassing van Teams en andere M365-functionaliteiten, met als doel een uniforme en toekomstbestendige digitale werkomgeving te realiseren.

Ook op het gebied van externe communicatie zijn belangrijke stappen gezet. De inzet van sociale mediakanalen zoals LinkedIn en Facebook is geprofessionaliseerd en wordt steeds consistent

ingezet om de zichtbaarheid van Derkshoes te vergroten en relevante doelgroepen te bereiken. In aansluiting op het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025–2027 wordt in 2025 een communicatieprofessional aangesteld. Deze rol is essentieel in de verdere ontwikkeling van onze communicatiestrategie, waaronder het herijken van de merkpositionering en het verbeteren van de website als digitaal visitekaartje van de organisatie.

De communicatie met samenwerkingspartners blijft grotendeels plaatsvinden via bestaande overlegstructuren en bijeenkomsten. Door deze afstemming te koppelen aan reguliere contactmomenten, behouden we korte lijnen en blijft er ruimte voor directe, persoonlijke uitwisseling van informatie en samenwerking.

5.5 AUTOMATISERING

Met de start van de Functionaris Gegevensbescherming (FG) en de AVG-commissie, beiden begin van het verslagjaar, werken we via twee kanalen aan het vergroten van de bewustwording rondom privacy en de omgang met persoonsgegevens binnen de organisatie. Dit doen we onder andere door het onder de aandacht brengen van risico's, gewenst gedrag en het bieden van ondersteuning aan medewerkers.

De Functionaris Gegevensbescherming vervult hierin een centrale rol en acteert zowel proactief – door het signaleren van risico's en het adviseren over privacybeleid – als op verzoek van medewerkers of externe partijen. Hierin wordt tevens samengewerkt met stakeholders op het gebied van informatiebeveiliging.

Binnen de bedrijfsvoering blijven cybersecurity en het beheersen van IT-risico's een belangrijk aandachtspunt. In nauwe samenwerking met onze ICT-leverancier werken we structureel aan het in kaart brengen van risico's en het treffen van passende mitigerende maatregelen. Deze lijn zetten we voort in 2025, met als doel onze digitale weerbaarheid verder te versterken en te voldoen aan relevante wet- en regelgeving, zoals NEN 7510 en de aankomende NIS2-richtlijn.

In het vierde kwartaal van 2024 heeft Derkshoes zich aangesloten bij het programma Digitale Transformatie VVT Drenthe – Close the Gap. Dit programma ondersteunt zorgorganisaties bij het analyseren van IT-uitdagingen en het realiseren van gerichte verbeteringen. Een belangrijk onderdeel hiervan is een quickscan op basis van het lagenmodel van Nictiz. Deze scan biedt inzicht in diverse domeinen, waaronder organisatiebeleid, processen, informatievoorziening, applicaties, IT-infrastructuur, beveiliging en wet- en regelgeving.

De uitkomsten van deze analyse helpen ons om gericht invulling te geven aan de normen uit de NEN 7510 (informatiebeveiliging in de zorg) en voorbereidingen te treffen voor de implementatie van de Europese NIS2-richtlijn.

6 FINANCIEEL BELEID EN RISICOBEBEERSING

6.1 FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN 2024

Derkshoes heeft over het verslagjaar 2024 een negatief financieel resultaat gerealiseerd. Dit verlies is toe te schrijven aan meerdere factoren, die gedurende het jaar significant hebben bijgedragen aan een ongunstige exploitatieontwikkeling. De belangrijkste oorzaken van het negatieve resultaat zijn:

- Een lagere bezettingsgraad binnen de intramurale zorg en het overschrijden van productieplafonds binnen zowel de Wet langdurige zorg (Wlz) als de Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Een aanhoudend hoog ziekteverzuim, met name langdurig verzuim, wat leidde tot hogere loonkosten;
- Een bovengemiddeld hoge inzet van uitzendkrachten, met als gevolg een sterke stijging van de post personele kosten;
- Onvoldoende sturing op capaciteit in relatie tot de geïndiceerde zorgbehoefte, wat leidde tot inefficiënties in de zorgverlening.

Mede als gevolg van deze omstandigheden hebben we gedurende het jaar meerdere interventies ingezet met als doel de exploitatie weer in balans te brengen. In de tweede helft van het jaar hebben we diverse kostenbeperkende maatregelen getroffen en zijn we gestart met gerichte capaciteitssturing. Deze inspanningen hebben geleid tot een geleidelijke verbetering van het exploitatieverloop, hoewel het boekjaar nog met een negatief saldo is afgesloten.

Een substantieel deel van het negatieve resultaat wordt verklaard door de vorming en ophoging van voorzieningen, met name in relatie tot het langdurig ziekteverzuim. Deze voorzieningen zijn in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen en voorzien in toekomstige verplichtingen die voortvloeien uit de huidige personeelsproblematiek.

In het laatste kwartaal van 2024 is het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027 vastgesteld. De implementatie van dit plan is essentieel voor het toekomstbestendig maken van de organisatie.

De omzet van Derkshoes in 2024 is voornamelijk gerealiseerd uit de volgende domeinen:

- Intramurale zorg op basis van de Wlz;
- Wijkverpleging op basis van de Zvw;
- Hulp bij het Huishouden in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

De financiële kengetallen over 2024 zijn in Tabel 10 weergegeven en afgezet tegen het boekjaar 2023.

Ratio	2024	2023
Solvabiliteit		
Eigen vermogen / bedrijfsopbrengsten	18,1%	27,7%
Eigen vermogen / totaal passiva	23,2%	31,3%
Financiering en liquiditeit		
Liquiditeitsratio	1,4	1,7
Rentabiliteit		
Resultaat / bedrijfsopbrengsten	-8,5%	-2,1%
Resultaat / eigen vermogen	-46,9%	-7,7%
EBITDA / bedrijfsopbrengsten	-3,2%	3,5%

Tabel 10 ratio's, 2024 en 2023

Genormaliseerd exploitatieresultaat

In het verslagjaar hebben zich enkele bijzondere omstandigheden voorgedaan die een significante impact hebben gehad op het uiteindelijke resultaat. Het betreft de volgende elementen:

- Vorming van een reorganisatievoorziening: ten behoeve van het Organisatie-ontwikkelplan is in 2024 een voorziening getroffen van € 180.800. Deze voorziening is bedoeld om de kosten die samenhangen met de uitvoering van het plan op verantwoorde wijze te dekken.
- Mutatie in de voorziening langdurig zieken: Als gevolg van een hoog langdurig ziekteverzuim is de voorziening voor langdurig zieken met € 267.100 gemuteerd.

Wanneer bovengenoemde incidentele lasten buiten beschouwing worden gelaten, komt het genormaliseerde exploitatieresultaat voor het jaar 2024 uit op een negatief saldo van € 524.500. Dit resultaat biedt een beter beeld van het structurele exploitatieverloop, exclusief eenmalige en bijzondere gebeurtenissen.

In het genormaliseerde resultaat is het financiële effect van niet-vergoede zorgproductie reeds verdisconteerd. In totaal is een bedrag van € 184.500 aan daadwerkelijk geleverde zorg buiten de vergoeding gebleven. Deze niet-vergoede productie is toe te schrijven aan het overschrijden van de vastgestelde productieplafonds binnen de Zorgverzekeringswet en aan de herschikking binnen de Wet langdurige zorg.

6.2 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Derkshoes opereert in een complexe en voortdurend veranderende externe omgeving, waarin diverse ontwikkelingen de bedrijfsvoering onder druk zetten. Risicomanagement heeft een centrale plaats binnen de organisatie en is integraal onderdeel van het beleids- en besluitvormingsproces. Alle geïdentificeerde risico's worden gestructureerd beoordeeld op basis van impact en risicobereidheid. Waar nodig nemen we mitigerende maatregelen om de risico's binnen acceptabele grenzen te houden.

De belangrijkste risico's en onzekerheden voor Derkshoes zijn:

- **Arbeidsmarktkrapte**
Hoewel de druk op de arbeidsmarkt in onze regio relatief minder groot is dan in andere delen van Nederland, verwachten we dat deze krapte op termijn ook in onze regio sterker voelbaar wordt. De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde medewerkers is een belangrijk risico voor de continuïteit en kwaliteit van zorg.
- **Personele inzet en kostenbeheersing**
Het hoge ziekteverzuim en de afhankelijkheid van externe inhuur blijven aandachtspunten. Door uitvoering te geven aan het Organisatie-ontwikkelplan optimaliseren we processen en implementeren we alternatieve werkvormen en technologieën, waarmee we de inzet van medewerkers efficiënter organiseren. De functiemix maken we congruent aan de verwachte clientmix en een daarbij passende inzet van medewerkers en functies.
- **Samenwerkingsinitiatieven in de regio**
We zetten actief in op regionale samenwerking met als doel de zorg toegankelijk te houden en kostenstijgingen te beperken. Deze samenwerkingen moeten bijdragen aan het slimmer organiseren van zorg en het verbeteren van de inzet van schaarse personele capaciteit.
- **Cao-aanpassingen en zorgtarieven**
De loonstijgingen in 2025 en 2026 werpen de vraag op of deze voldoende worden gecompenseerd via de OVA-indexering zoals opgenomen in de NZa-tarieven. Indien er onvoldoende compensatie plaatsvindt, kunnen deze loonstijgingen druk zetten op de financiële positie van de organisatie.
- **Wet DBA & Europese Hof over overwerkvergoeding voor parttimers**
Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium op de Wet DBA opgeheven. Hierdoor lopen we mogelijk risico op naheffingen en boetes bij schijnzelfstandigheid van ingehuurde zzp'ers. Er zijn maatregelen genomen om dit risico te beperken, zoals het herzien van contracten en het invoeren van toetsingsprocedures.
Daarnaast kan een uitspraak van het Europese Hof over overwerkvergoeding voor parttimers leiden tot nabetalingen met terugwerkende kracht. De toepasbaarheid op de zorgsector wordt momenteel onderzocht. Voor beide onderwerpen geldt dat de financiële gevolgen onzeker zijn en in deze fase moeilijk te kwantificeren. Er is daarom geen voorziening opgenomen in de jaarrekening, maar de mogelijke impact kan aanzienlijk zijn. We volgen nauwlettend de ontwikkelingen.

6.3 VOORUITBLIK 2025

Het jaar 2025 staat in het teken van transitie en verdere organisatorische ontwikkeling. We geven invulling aan het Organisatie-ontwikkelplan, waarbij een verschuiving plaatsvindt van taakgericht naar meer cliëntgericht werken. Dit vraagt een cultuurverandering en het verder ontwikkelen van medewerkers, leiderschap en ondersteunende systemen.

Bij het optimaliseren van de bedrijfsprocessen zetten we in op digitalisering en toepassing van zorgtechnologie. Deze ontwikkeling draagt niet alleen bij aan een efficiëntere zorgverlening, maar biedt tevens oplossingen voor de eerder geschetste arbeidsmarktkrapte.

Tevens voeren we in 2025 een integrale vastgoedverkenning uit. Aan het einde van het jaar zal, op basis van de zorgvisie, landelijke en regionale ontwikkelingen in de zorg en een technische en functionele inventarisatie van het vastgoed, een strategisch huisvestingsplan worden gepresenteerd. Hierin worden ook aspecten van verduurzaming meegenomen, in lijn met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie.

De begroting voor 2025 laat een voorzichtig positief resultaat zien. Deze verwachting is mede gebaseerd op de effecten van de ingezette interventies in 2024, die geleid hebben tot een positieve ombuiging van in het verloop van het exploitatieresultaat gedurende het jaar. Hoewel de situatie nog fragiel is, zijn er duidelijke verbeteringen zichtbaar. Een verdere verbetering van het resultaat wordt voorzien door een scherpere sturing op processen, doelmatiger inzet van mensen en middelen en de verdere implementatie van het Organisatie-ontwikkelplan Derkshoes 2025-2027.

Bijlage 1 Verslag Raad van Toezicht Stichting Derkshoes 2024