



Jaarverslag 2024



De Zorgcirkel

Samen maken we de cirkel rond



Jaarverslag

Inhoud

1	Voorwoord	6
	• Leeswijzer	8
2	Bestuursverslag	10
2.1	• Profiel van de organisatie	10
2.2	• Juridische structuur, interne organisatiestructuur en governance	13
2.3	• Medezeggenschap	15
2.4	• Raad van bestuur	16
2.5	• Integratie Stichting Wonen en Zorg Purmerend	17
2.6	• Meerjarenstrategie	18
3	Cliënten en kwaliteit van zorg	19
3.1	• Cirkel van de cliënt	19
3.2	• Informele zorg	20
3.3	• Zorg Thuis	20
3.4	• Kwaliteitsverpleegkundigen	21
3.5	• Integraal behandelen in de wijk	21
3.6	• Leven in Vrijheid	21
3.7	• Palliatieve zorg	22
3.8	• Cliëntevaluatiegesprekken	22
3.9	• Eén elektronisch cliëntendossier	22
3.10	• Interne en externe audits	22
3.11	• Leren van incidenten en klachten	23
3.12	• Kwaliteitskeurmerk ISO 9001	23
3.13	• Selectie kwaliteits- en risicomanagement	24
3.14	• Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)	24
	Tabellen en cijfers kwaliteit en veiligheid	26
4	Medewerkers en vrijwilligers	27
4.1	• Leiderschapsprogramma	27
4.2	• Spiegelgesprekken	27
4.3	• Bekwaam = inzetbaar	27
4.4	• Strategische personeelsplanning	28
4.5	• Roosterbeleid en herinrichting Plan- en Flexbureau	28
4.6	• Consignatiediensten	28
4.7	• Vrijwilligers	29
4.8	• Arbeidsmarktcampagne	29
4.9	• Nieuw leermanagementsysteem	29
4.10	• Verzuimaanpak	30
4.11	• Ontwikkeling regionaal ZZP platform	30
4.12	• Sociaal plan	30
4.13	• Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)	30
4.14	• Tabellen en cijfers personeelssamenstelling	31
5	Bedrijfsvoering en interne organisatie	32
5.1	• Duurzaamheid	32
5.2	• Vastgoed	32
5.3	• Herpositionering afdelingen	33
5.4	• Geriatrische revalidatiezorg	33
5.5	• Digitalisering	33
6	Samenwerkingspartners	35
6.1	• Netwerk voor ouderenzorg Zaanstreek-Waterland (G'oud)	35
6.2	• Vitaal Oud Noord-Kennemerland (VONK)	36
6.3	• Regioplatform	36
6.4	• Overig	37
	Jaarrekening 2024	39
7	Financieel	39
7.1	• Behaalde omzet en resultaten	39
7.1.1	• Resultaat	39
7.1.2	• Opbrengsten	39
7.1.3	• Bedrijfskosten	40
7.2	• Financiële positie	41
7.3	• Kasstromen en financieringsbehoeften	42
7.4	• Verwachte investingen en financieringsverwachtingen	42
7.5	• Verwachte ontwikkelingen omzet en rentabiliteit	43
7.6	• Risicomanagement	43
7.7	• Vooruitzichten	44

Voorwoord

Geachte lezer,

Met trots presenteren wij u het bestuurlijk jaarverslag 2024 van De Zorgcirkel. Dit jaar stond in het teken van ontwikkeling en samenwerking met elkaar en hebben wij opnieuw grote stappen gezet richting toekomstbestendige ouderenzorg. Dit is alleen mogelijk dankzij de enorme inzet, bevlogenheid en toewijding van onze medewerkers en vrijwilligers. Zij maken elke dag het verschil – en daar zijn we hen ontzettend dankbaar voor.

De ouderenzorg verandert. De samenleving vergrijst, zorgvragen worden complexer en de druk op de arbeidsmarkt neemt toe. Bij De Zorgcirkel zien we deze ontwikkelingen niet als bedreigingen, maar als een kans om samen slimme en duurzame oplossingen te vinden, zodat we de zorg toegankelijk houden voor iedereen die deze nodig heeft. We bouwen verder aan een zorgorganisatie waarin mensen regie houden over hun eigen leven, ondersteund door technologie en een sterk sociaal netwerk. Dit vraagt om een andere manier van denken en werken – en daar zijn we met volle overtuiging mee aan de slag gegaan.

Een belangrijke mijlpaal in 2024 was de voorbereiding op de fusie met Stichting Wonen en Zorg Purmerend (SWZP), die per 1 januari 2025 van kracht is geworden. Deze fusie stelt ons in staat om de ouderenzorg in Purmerend en omgeving te versterken en te blijven inspelen op de groeiende zorgvraag in de regio. Wij kijken ernaar uit om samen met de medewerkers, vrijwilligers en cliënten van SWZP onze krachten te bundelen en gezamenlijk de zorg van nu en morgen vorm te geven.

Om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig en in een vertrouwde omgeving te laten wonen, zetten we steeds meer in op zorgtechnologie. In 2024 hebben we onder andere gewerkt met leercirkels, zorgrobot Tessa en de Medido medicijndispenser. Dit soort oplossingen geven cliënten meer autonomie en ondersteunen het werk van zorgprofessionals.

Duurzaamheid heeft vanaf 2024 een vaste plek in ons beleid gekregen. Met de ondertekening van de Green Deal Zorg 3.0 zetten we ons actief in voor een duurzamere zorgomgeving. Dit betekent dat we bewuster omgaan met energie, materialen en huisvesting, zodat we niet alleen zorgen voor de ouderen van nu, maar ook voor de generaties die volgen.

Onze mensen blijven de kern van De Zorgcirkel. We investeren in een aantrekkelijke en toekomstbestendige werkomgeving, waarin ontwikkeling en welzijn centraal staan. In 2024 hebben we ons nieuwe leermanagementsysteem Cirkelwijs in gebruik genomen. Dit systeem helpt medewerkers bekwaam te blijven, vaardigheden te verbeteren en nieuwe kennis op te doen zodat zij zich kunnen blijven ontwikkelen. Samen met ons leiderschapsprogramma, strategische personeelsplanning en initiatieven gericht op werkplezier en vitaliteit zorgen we ervoor dat onze medewerkers hun belangrijke werk met voldoening en hart voor de cliënten kunnen blijven doen. Daarnaast zijn we in 2024 gestart met onze arbeidsmarktcampagne 'Samen maken we de cirkel rond'. Met deze campagne laten we zien hoe belangrijk de rol van zorgprofessionals is binnen de vertrouwde cirkel van cliënten en moedigen we nieuwe collega's aan om zich bij ons aan te sluiten. Naast onze medewerkers spelen ook naasten en vrijwilligers een onmisbare rol in de zorg en het welzijn van onze cliënten. Hun inzet en betrokkenheid zorgen ervoor dat ouderen zich gehoord en gezien voelen en dragen bij aan een warmere en persoonlijker zorgomgeving. Wij blijven investeren in de samenwerking met naasten en vrijwilligers, zodat we samen de beste ondersteuning kunnen bieden.

Ook financieel hebben we 2024 op een solide manier afgesloten, dit is nodig om te blijven investeren in medewerkers, vastgoed, technologie en duurzaamheid. De uitdagingen van de toekomst gaan we niet uit de weg – we omarmen ze. Samen met onze medewerkers, vrijwilligers, cliënten en partners blijven we bouwen aan een zorg die wendbaar, innovatief en toekomstbestendig is.

Met vertrouwen kijken we uit naar 2025!

Tiana van Grinsven en Edwin Kalbfleisch
Raad van bestuur



Leeswijzer

Voor de verantwoording over het verslagjaar 2024 levert De Zorgcirkel de openbare vragenlijst aan bij DigiMV, bestaande uit:

1. **Jaarrekening** (conform Boek 2, Titel 9 van het Burgerlijk Wetboek);
2. **Bestuursverslag** (met een toelichting op het door De Zorgcirkel gevoerde beleid en de gemaakte afwegingen);
3. **Jaarverslag van de raad van toezicht**;
4. **Overige gegevens** (waaronder de controleverklaring).

Het voorliggende jaarverslag is het bestuursverslag en aan het bestuursverslag, net zoals aan het verslag van de raad van toezicht, zijn geen specifieke vormvoorschriften of inhoudelijke eisen gesteld. Hierbij is aangesloten op de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen (RJ 405).

De bovengenoemde documenten worden, conform de geldende richtlijnen, gepubliceerd op de website van het CIBG en/of die van De Zorgcirkel.

In het document wordt verwezen naar de meerjarenstrategie en het jaarplan 2024. De volledige tekst van de strategische koers 2021-2024 en het jaarplan 2024 zijn te lezen op de website van De Zorgcirkel. Voor vragen kunt u mailen naar: bestuurssecretariaat.rvb@zorgcirkel.nl.



Bestuursverslag

2.1 Profiel van de organisatie

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting De Zorgcirkel
Adres	Persijnlaan 99
Postcode en plaats	1447 EG Purmerend
Telefoonnummer	088 55 99 500
Identificatienummer	
Kamer van Koophandel	41236520
E-mailadres	bestuurssecretariaat.rvb@zorgcirkel.nl
Internetpagina	www.zorgcirkel.nl

De Zorgcirkel is specialist in ouderenzorg, -behandeling en -revalidatie. Met ruim **4.296 medewerkers** en circa **1.015 vrijwilligers** bieden wij persoonsgerichte zorg aan ongeveer **7.500 cliënten**. Dit doen wij bij voorkeur bij mensen thuis en, als dat niet mogelijk is, op een van onze **29 zorglocaties** of **vijf dagbestedingslocaties**. Cliënten kunnen bij ons terecht voor alles wat raakt aan ouderenzorg: van **verpleeghuiszorg tot hulp bij het huishouden thuis**, van **revalidatie en behandeling tot palliatieve zorg**, en van **thuiszorg tot eerstelijnsverblijf**. Onze focus ligt op het bieden van zorg die aansluit bij de wensen en behoeften van onze cliënten.

Onze visie op zorg en kwaliteit

Wij geloven dat mensen gelukkiger oud worden op een plek die vertrouwd voelt, omringd door mensen die ertoe doen. In een omgeving waar zij zichzelf kunnen blijven, hun leven in eigen hand houden. Thuis, als dat even kan. In een zorgzame buurt, waar mensen naar elkaar omkijken. Of in een verpleeghuis, als het moet. Met elkaar zorgen wij ervoor dat ouderen zo lang mogelijk zelfredzaam blijven. "Samen maken we de cirkel rond".

Onze waarden

Onze waarden zijn de basis voor hoe wij iedere dag ons werk doen en met elkaar zorg verlenen. Wij vragen iedere medewerker en vrijwilliger over deze waarden na te denken, er met elkaar over te praten en er betekenis aan te geven in het dagelijkse werk:

- Denken en handelen vanuit de behoefte van de cliënt.
- Omarmen van veranderingen die hieraan bijdragen.
- Verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen.
- Uitgaan van evenwaardigheid.

De cliënt

Bij De Zorgcirkel geloven we dat ouderen en hun omgeving doorgaans zelf prima weten wat goed voor hen is. Daarom stemmen wij onze zorg en ondersteuning af op hun mogelijkheden en behoeften. Zo kunnen zij zo lang mogelijk het beste uit het leven halen. Wij moedigen hen aan om zelf de regie te houden, met steun van de mensen om hen heen. 'De cirkel van de cliënt' is hierbij ons uitgangspunt.

Dit betekent dat wij eerst kijken naar:

- Wat een cliënt zelf nog kan.
- Hoe hulpmiddelen hierbij kunnen ondersteunen.
- Wat naasten en het sociale netwerk kunnen doen.

Wij werken hierin nauw samen met andere organisaties en zetten pas na het doorlopen van deze stappen professionele zorg in, zodat ouderen de juiste ondersteuning krijgen voordat wij worden ingezet voor het leveren van de professionele zorg. Deze werkwijze zorgt ervoor dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven en hun leven in eigen hand houden.

Medewerkers en vrijwilligers

Medewerkers en vrijwilligers zijn het hart van onze organisatie. Zonder hen is er geen Zorgcirkel. Wij vinden het belangrijk dat zij zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Ieders inbreng doet ertoe.

Wij ondersteunen hen door:

- (persoonlijk) leiderschap en eigenaarschap te stimuleren.
- (team) ontwikkeling en scholing.
- een werkomgeving te creëren waar werkplezier, veiligheid en vitaliteit centraal staan.

Samenwerken voor de ouderenzorg van de toekomst

Samenwerken is essentieel om toekomstbestendige zorg te bieden. Wij werken actief samen met:

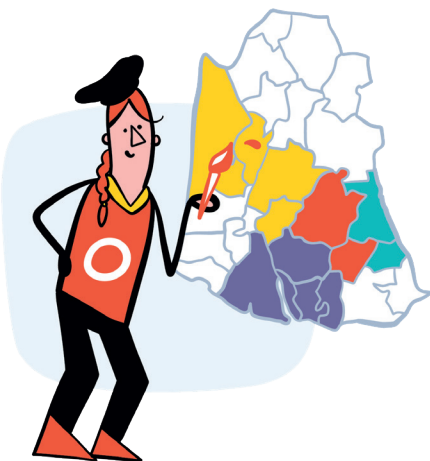
- Lokale, regionale en landelijke partners.
- Huisartsen, ziekenhuizen, welzijnsorganisaties en gemeenten voor integrale zorg.
- Woningcorporaties voor passende woonoplossingen.
- Strategische allianties met Omring en met Zilveren Kruis.

Samen streven we ernaar om ouderen passende zorg te kunnen blijven bieden.



Regie in de regio

Wij zijn actief in de regio's Zaanstreek, Purmerend, Edam-Volendam en Noord-Kennemerland. Binnen elke regio is ruimte voor lokale cultuur als deze bijdraagt aan het welzijn van cliënten. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in de vier regio's belegd. De geriatrische revalidatiezorg (GRZ) is gepositioneerd als aparte organisatorische eenheid en wordt centraal aangestuurd door de domeinmanager GRZ. Als organisatie hebben wij te maken met zowel een stedelijke als een landelijke omgeving.



De Zorgcirkel in beeld

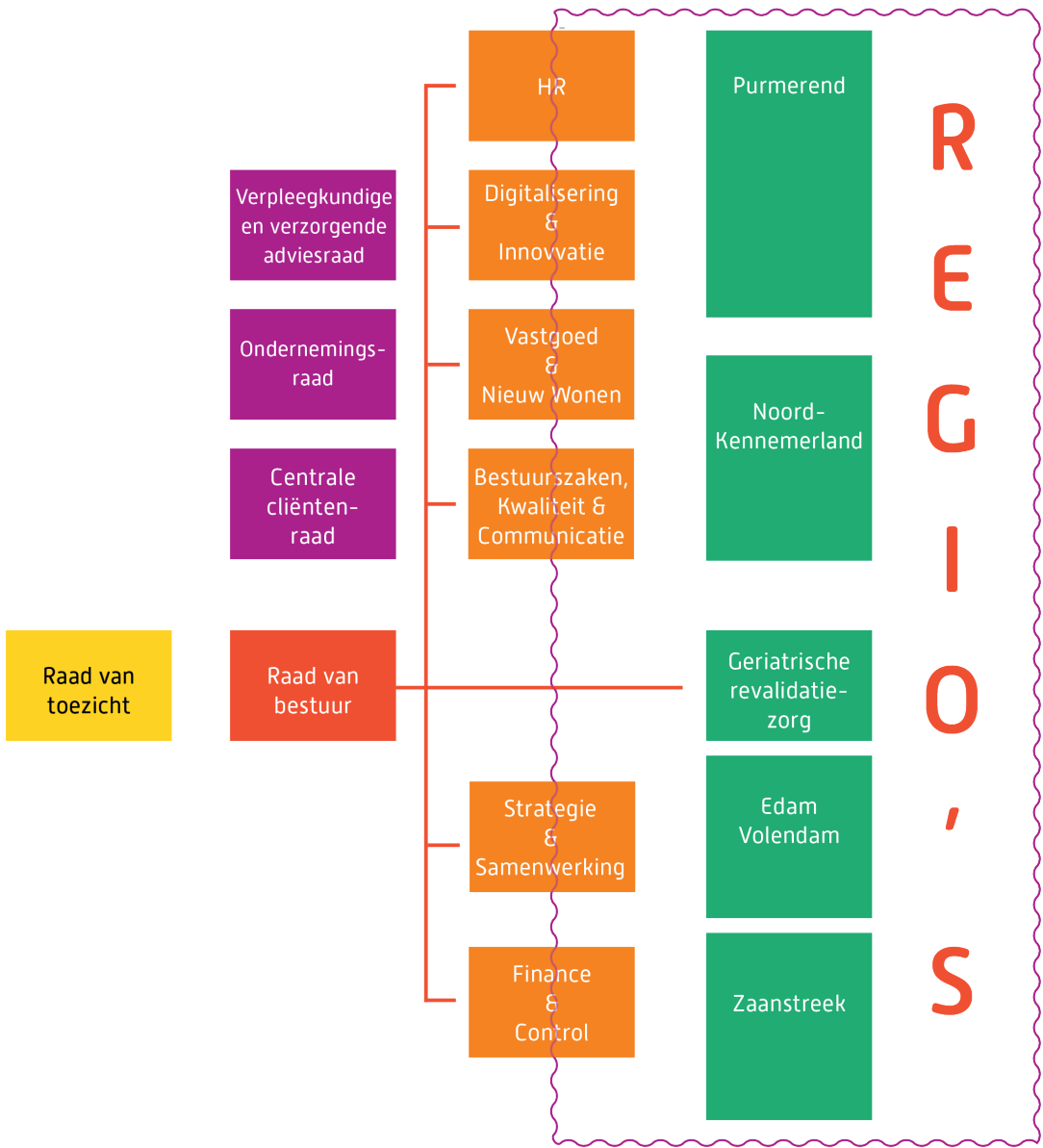
Zie voor meer informatie over De Zorgcirkel ook onze website zorgcirkel.nl/over-ons/organisatie/ Meer weten over de verschillende locaties van De Zorgcirkel? Kijk dan op onze website naar onze [locaties](#).

Aantal cliënten in 2024	
Begeleiding	355
Behandeling	188
Dagbesteding	767
Hulp bij huishouden	4.974
Intramurale zorg	2.182
Logeren	125
Thuiszorg	5.720
Thuiszorgtechnologie	524
Volledig Pakket Thuis	477

2.2 Juridische structuur, interne organisatiestructuur en governance Organisatiestructuur

Om onze positie in de regio's te behouden en verder te versterken, hebben wij in 2024 aanpassingen doorgevoerd in de besturing van de organisatie. De belangrijkste wijziging ten opzichte van de structuurwijziging in 2017 is dat wij de kracht en kennis van de regio's behouden en verbeteren. Dit doen wij door de specifieke kennis en standaardisering centraal te regelen via de staf en ondersteunende diensten, terwijl we tegelijkertijd de kracht en kennis van de regio's behouden en versterken. De bestaande regio-indeling blijft hierbij gehandhaafd.

Daarnaast hechten wij veel waarde aan een snelle besluitvorming en korte communicatielijnen, met zo min mogelijk managementlagen. Om dit mogelijk te maken, zijn enkele wijzigingen doorgevoerd. Met deze aanpassingen benutten wij beter de kracht van de regio en versterken wij de slagkracht van De Zorgcirkel als geheel.



Besturingsmodel

Het besturingsmodel van De Zorgcirkel is gericht op het verlenen van integrale zorg binnen de vier regio's. Elke regio wordt aangestuurd door een regiodirecteur en een regionaal managementteam, bestaande uit managers die hiërarchisch onder de regiodirecteur vallen. De geriatrie revalidatiezorg (GRZ) is gepositioneerd als een aparte organisatorische eenheid en wordt centraal aangestuurd door de domeinmanager GRZ.

De staf en ondersteunende diensten bieden ondersteuning aan de regio's en de raad van bestuur vanuit een integraal perspectief dat breder is dan het eigen vakgebied. Deze diensten worden aangestuurd door stafdirecteuren en de bestuurssecretaris.

De regiodirecteur is integraal verantwoordelijk voor de resultaten van de regio en draagt gezamenlijk met de overige regio- en stafdirecteuren verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering. Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

In elke regio vallen de behandelteams onder de aansturing van een manager behandelzaken. Binnen de GRZ stuurt de domeinmanager GRZ de specialisten ouderengeneeskunde (SO) rechtstreeks aan. De paramedici binnen GRZ worden aangestuurd door de managers zorg.

De beleidsontwikkeling en -uitvoering, strategie en organisatieverandering op Zorgcirkelniveau is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur, de regiodirecteuren, de directeuren van de stafdiensten en de bestuurssecretaris. Zij vormen met elkaar het directieteam.

In 2023 is de rol van Eerst Verantwoordelijke Geneeskundige (EVG) in het leven geroepen. De EVG is voorzitter van de vakgroep Specialist Ouderengeneeskunde en sluit, als buitengewoon lid, aan bij de vergaderingen van het directieteam.

Overleggen

In 2024 is een inspiratiesessie georganiseerd waarbij vertegenwoordigers van de raad van toezicht (rvt), ondernemingsraad (OR), Centrale Cliëntenraad (CCR), Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR), vakgroepen, het directieteam, de raad van bestuur, de EVG en diverse managers aanwezig waren. Deze bijeenkomst stond in het teken van de herijking van de meerjarenstrategie.

Daarnaast hebben er vijf heidagen met het directieteam plaatsgevonden, waarbij de herijking van het besturingsmodel, de veranderbeweging 'Samen maken we de cirkel rond', de regionale samenwerkingsverbanden en de herijking van de meerjarenstrategie centraal stonden.

In 2024 zijn ook twee Management Forums georganiseerd voor alle leidinggevendenden van De Zorgcirkel. Deze bijeenkomsten waren gericht op de herijking van de meerjarenstrategie en het verder vormgeven van de veranderbeweging 'Samen maken we de cirkel rond'.

Personele bezetting

Per 31 december 2024 had De Zorgcirkel 4.296 medewerkers in dienst (gelijk aan 2.329 FTE), waarvan 20% een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd had. Dit is in aantal medewerkers een lichte stijging ten opzichte van 2023, toen er 4.256 medewerkers waren. Uitgedrukt in FTE was er sprake van een lichte daling, in 2023 telde De Zorgcirkel 2.339 FTE.

Het aantal leerlingen dat in 2024 is ingestroomd bedraagt 56, wat een licht herstel betekent na een aanzienlijke daling van 77 in 2022 naar 49 in 2023. Gezien de toenemende vraag naar zorgmedewerkers is een stabiele instroom van leerlingen essentieel. Het aantal stagiairs op 31 december 2024 bedroeg 160 en het aantal vrijwilligers was ruim 1.000.

We bereiden ons actief voor op de veranderingen in de wetgeving rondom zzp'ers in de zorg. We volgen de ontwikkelingen en onderzoeken hoe we de wetgeving goed kunnen toepassen en de continuïteit van zorg en een goed werkklimaat kunnen blijven bieden.

Governance

De raad van bestuur en de raad van toezicht onderschrijven en hanteren de normen uit de Governancecode Zorg 2022. Deze code biedt richtlijnen voor goed bestuur, toezicht en transparantie in de zorgsector.

De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen De Zorgcirkel. Hierbij ligt de nadruk op strategische besluitvorming, risicomanagement en kwaliteit van zorg.

2.3 Medezeggenschap

De Zorgcirkel kent twee medezeggenschapsorganen die centraal zijn georganiseerd: de ondernemingsraad (OR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Met deze organen heeft de raad van bestuur structureel overleg. De raad van bestuur betreft de medezeggenschapsorganen zoveel mogelijk in een vroeg stadium in besluitvormingsprocessen om hun input tijdig te kunnen meenemen in de besluitvorming.

Ondernemingsraad

De OR voert namens het personeel overleg met de raad van bestuur over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. De OR wordt onder andere geraadpleegd bij het aangaan van samenwerkingsverbanden, bij de afweging van strategische keuzes en bij het vaststellen van beleidsplannen zoals consignatiediensten, de agenda Duurzaamheid en het roosterbeleid. De raad van bestuur is in 2024 aanwezig geweest bij een trainingsdag van de OR.



Centrale cliëntenraad

De cliëntenraad bestaat uit één centrale cliëntenraad en vier regionale cliëntenraden/ regionaal overleg vanuit de regio's. De regio's hebben lokale cliëntenraden vanuit de locaties. De CCR behartigt de belangen van de cliënten van De Zorgcirkel. De CCR wordt onder andere geraadpleegd bij het aangaan van samenwerkingsverbanden, bij de afweging van strategische keuzes en bij het vaststellen van beleidsplannen zoals domotica, Leven in Vrijheid en palliatieve zorg.

De raad van bestuur heeft de ledendag van de CCR bijgewoond. Deze had als thema 'Leven in Vrijheid'.

Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad

De VVAR is een door de raad van bestuur erkend onafhankelijk adviesorgaan, dat een bijdrage levert aan de beleidsontwikkelingen binnen De Zorgcirkel. In de VVAR zitten verzorgenden en verpleegkundigen die gezamenlijk als doel hebben om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de kwaliteit van zorg. De VVAR doet dit door de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd te adviseren over beroepsinhoudelijke zaken en ontwikkelingen. VVAR kan ontwikkelingen op het gebied van vakinhoud ondersteunen, hierover adviseren en zelf ontwikkelingen initiëren.

De VVAR heeft als speerpunt om het professioneel zeggenschap binnen de organisatie verder te vergroten. De komende jaren wordt hieraan gewerkt aan de hand van de routekaart Professioneel zeggenschap. In 2024 is de monitor Zeggenschap uitgevoerd onder verzorgenden en verpleegkundigen. De bestuurssecretaris was aanwezig bij vier scholingsdagen van de VVAR.

2.4 Raad van bestuur

De Zorgcirkel wordt bestuurd en vertegenwoordigd door een tweehoofdige raad van bestuur. Ieder lid van de raad van bestuur mag de organisatie zelfstandig vertegenwoordigen. De voorzitter en het lid raad van bestuur dragen de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het algehele functioneren van de organisatie. Zij leggen hierover gezamenlijk verantwoording af aan de raad van toezicht.

Persoonlijke gegevens	Bestuursfunctie en aandachtsgebieden	Nevenfuncties
Mevrouw T.T.M. [Tiana] van Grinsven	Voorzitter raad van bestuur sinds september 2022	
De heer E. [Edwin] Kalbfleisch	Lid raad van bestuur sinds november 2023	Lid raad van toezicht Tactus Bestuurslid Stichting REIN

Samenstelling raad van bestuur in 2024

De raad van toezicht heeft, zoals jaarlijks gebruikelijk, de taak en werkwijze van de raad van bestuur geëvalueerd. Hierbij is geen belangenverstrengeling tussen de raad van bestuur en de organisatie geconstateerd.

Bestuurstaak

De raad van bestuur van De Zorgcirkel bepaalt het beleid en is eindverantwoordelijk voor de totale organisatie. Dit doet de raad in samenwerking met het directieteam en de medezeggenschaps- en adviesorganen. De bestuurssecretaris ondersteunt de raad van bestuur bij de uitvoering van zijn werkzaamheden.

Evaluatie

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht evalueert jaarlijks zowel het individuele functioneren als het gezamenlijke functioneren van de raad van bestuur.

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur volgt jaarlijks de aanpassing conform de Wet Normering Topinkomens (WNT), de aanvullende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen in de zorg en de nieuwe klasse-indeling voor instellingen in de zorg. De raad van toezicht stelt jaarlijks de bezoldiging vast en maakt deze openbaar in de jaarrekening.

2.5 Integratie Stichting Wonen en Zorg Purmerend

In 2024 is er intensief samengewerkt om per 1 januari 2025 te komen tot een fusie tussen Stichting Wonen en Zorg Purmerend (SWZP) en De Zorgcirkel. Het doel van deze fusie is het waarborgen van toegankelijke en kwalitatieve ouderenzorg in de regio Purmerend. Door de fusie blijven de locaties en activiteiten van SWZP behouden en gaat zij per 1 januari 2025 verder onder de vlag van De Zorgcirkel. In 2025 geven we verder vorm aan de integratie van SWZP met De Zorgcirkel. Per medio 2025 verhuizen de medewerkers, vrijwilligers en cliënten die werken en wonen in locatie Heel Europa naar locatie Molentocht van De Zorgcirkel.



2.6 Meerjarenstrategie

Meerjarenstrategie

In 2024 is De Zorgcirkel gestart met de herijking van de meerjarenstrategie om onze organisatie optimaal voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst. Deze herijking is gericht op het blijven bieden van kwalitatieve en toegankelijke zorg aan ouderen in onze regio, het realiseren van duurzame investeringen in vastgoed en het waarborgen van onze financiële gezondheid. Het doel is om onze strategische koers aan te laten sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende behoeften van cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners.

Onze meerjarenstrategie bouwt voort op de beweging die wij in gang hebben gezet 'Samen maken we de cirkel rond' en de bestaande strategische programmas, die we in 2024 hebben ingericht:

1. **Informele zorg:** Het versterken van de rol van mantelzorgers, vrijwilligers en het sociale netwerk rondom cliënten om zelfredzaamheid te bevorderen.
2. **Zorg Thuis:** Het uitbreiden van zorgtechnologie en thuiszorgdiensten om ouderen langer zelfstandig thuis te laten wonen.
3. **Duurzaamheid:** Het verminderen van onze ecologische voetafdruk en het investeren in duurzame oplossingen voor onze zorglocaties.
4. **Domotica:** Het implementeren van slimme technologieën zoals leefcirkels, GPS en bewegingssensoren.

De herijking van de strategie is tot stand gekomen met input vanuit de organisatie en haar stakeholders. In 2024 zijn gesprekken gevoerd met interne stakeholders, waaronder managers, de OR en de CCR. Deze gesprekken waren essentieel om inzichten te krijgen in de behoeften en verwachtingen van medewerkers en cliënten. Daarnaast heeft een extern bureau een portfolioanalyse uitgevoerd op onze extramurale dienstverlening om de strategische keuzes te onderbouwen en risico's en kansen beter in kaart te brengen.

Tijdens diverse bijeenkomsten, zoals heidagen en inspiratiesessies, zijn strategische thema's als de woon- en zorgopgave, financieel gezond, digitalisering, verduurzaming, regionale samenwerking en executiekracht besproken. De betrokkenheid van medewerkers en vertegenwoordigers uit verschillende lagen van de organisatie heeft gezorgd voor een breed draagvlak voor de nieuwe strategische koers.

De herijkte strategie erkent zowel de kansen als de uitdagingen voor De Zorgcirkel. De toenemende zorgvraag door vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en stijgende kosten voor energie en materialen vragen om slimme oplossingen en duurzame investeringen. Door onze focus op digitalisering en innovatie willen wij de kwaliteit van zorg verbeteren en de werkdruk voor medewerkers verlichten.

De input uit de diverse sessies en de uitkomsten van de portfolioanalyse vormen de basis voor de nieuwe strategische koers die in het eerste kwartaal van 2025 wordt vastgesteld, in samenhang met de meerjarenprognose. En daarna in de plannen voor 2026 en verder zal worden doorvertaald.

3 Cliënten en kwaliteit van zorg

Bij De Zorgcirkel is kwaliteit de kern van wat we doen. Zorg van goede kwaliteit betekent dat cliënten zich veilig en ondersteund voelen, dat medewerkers met trots hun werk kunnen doen en dat we samen blijven leren en verbeteren.

Het Generiek kompas is op 1 juli 2024 ingeschreven bij het Zorginstituut Nederland en daarmee is het Kwaliteitskader komen te vervallen. Het Generiek kompas sluit goed aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de beweging die De Zorgcirkel al in gang heeft gezet met 'Samen maken we de cirkel rond'.

Wij geloven dat ouderen zich het meest op hun gemak voelen in een vertrouwde omgeving, omringd door de mensen die voor hen belangrijk zijn. Wij geloven dat zij – samen met hun naasten – zelf het beste weten wat bij hen past. Daarom sluiten wij onze zorg en ondersteuning aan op hun behoeftes en mogelijkheden, zodat zij zo lang mogelijk het beste uit het leven kunnen halen.

3.1 Cirkel van de cliënt

In 2024 is het strategisch programma Veranderbeweging 'Samen maken we de cirkel rond' verder uitgewerkt. Vanuit deze beweging is 'de cirkel van de cliënt' ontwikkeld. Met dit hulpmiddel kijken wij eerst naar wat een cliënt zelf nog kan, hoe hulpmiddelen hierbij kunnen helpen en wat naasten, vrijwilligers en het sociale netwerk kunnen bijdragen. Daarbij werken wij nauw samen met andere organisaties, zoals welzijnsorganisaties, woningcorporaties, ziekenhuizen, huisartsen en gemeenten. Op deze manier krijgen ouderen laagdrempelig al de juiste ondersteuning, voordat wij professionele zorg leveren.



Wij ontwikkelen nieuwe vormen van zorg en wonen en zetten waar mogelijk digitale zorg en slimme hulpmiddelen in. Zo ondersteunt De Zorgcirkel ouderen om zo lang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen. Als het echt niet anders kan, bieden wij een warme en veilige plek op een van onze locaties. Ook daar is steun vanuit de omgeving essentieel: onze professionals en vrijwilligers werken ook daar nauw samen met de naasten om de ouderen heen.

3.2 Informele zorg

Informele zorg is ondersteuning en zorg die wordt verleend door naasten, vrijwilligers en buurtinitiatieven. Binnen het strategisch programma Informele zorg is in 2024 een visie en beleidskader opgesteld, waarin gelijkwaardige samenwerking het uitgangspunt vormt. Samenwerken met informele zorgverleners vraagt om bewustwording, dialoog en ruimte voor ieders bijdrage.

Tijdens onder andere familiebijeenkomsten zijn we in gesprek gegaan over hoe we de samenwerking met naasten en vrijwilligers kunnen versterken en hebben we ook gekeken wat we kunnen leren van waar dit al goed tot stand komt.

In dit programma heeft de cirkel van de cliënt een belangrijke plaats, met specifieke aandacht voor de stap die betrekking heeft op naasten en vrijwilligers. Het programma ondersteunt cliënten in het versterken van het sociale netwerk, wat bijdraagt aan zelfredzaamheid en welzijn. Sociale interactie en emotionele steun zijn immers essentieel voor een goed leven. Cliënten kunnen bovendien onderdeel zijn van elkaars netwerk en elkaar op die manier versterken.

In 2024 zijn we gestart met koplopersteams, die in de praktijk verschillende tools hebben getest om de samenwerking met naasten en vrijwilligers verder te versterken. Op basis van deze ervaringen worden de tools in 2025 doorontwikkeld. Ook zijn we in 2024 gestart met de verhalenbrigade, waarbij we verhalen ophalen die betekenis geven aan samenwerking van zorg en informele zorg, en daarmee aan wat 'Samen maken we de cirkel rond' in de praktijk betekent. In december 2024 vond een eerste try-out plaats van het regietheater. Met de kracht van theater zijn herkenbare situaties tot leven gebracht, zoals de manier waarop we samenwerken met naasten en vrijwilligers, en hoe we – met minder professionals – toch blijven bijdragen aan een goed leven voor meer ouderen. Deze sessies draaien om ervaren, herkennen en reflecteren, want juist kleine veranderingen in het dagelijks werk kunnen morgen al een groot verschil maken.

Het programma loopt door in 2025 en blijft gericht op het versterken van informele zorg als onmisbare schakel in de ouderenzorg van de toekomst.

3.3 Zorg Thuis

Het strategisch programma Zorg Thuis heeft als doel de bouwstenen te leveren voor de beweging 'Samen maken we de cirkel rond' op de plekken waar Zorg Thuis wordt geboden. We stimuleren de beweging naar zorg (t)huis en versterken de integrale zorg en ondersteuning in de wijk (met een focus op preventie en zorgtechnologie). We zetten zorgtechnologie in, zodat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig en veilig thuis kunnen wonen. In 2024 zien wij een toename van het aantal cliënten dat gebruikmaakt van Leef Thuis – ons concept voor Volledig Pakket Thuis (VPT).

3.4 Kwaliteitswijkverpleegkundigen

In 2024 is als onderdeel van het strategisch programma Zorg Thuis een pilot gestart voor het werken met kwaliteitswijkverpleegkundigen per regio. Uitgangspunten voor hen zijn uniform werken, verbinden (van regio's) en samenwerken en een efficiënte procesvoering in de wijkverpleging.

De kwaliteitswijkverpleegkundigen hebben themabijeenkomsten georganiseerd voor alle wijkverpleegkundige in het kader van samenwerken en verbinden. Zij zijn gestart met zeswekelijkse wijkverpleegkundige overleggen om o.a. ervaren knelpunten in processen te bespreken en input te vragen voor projecten.

3.5 Integraal behandelen in de wijk

Wij vinden het belangrijk dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Daarom zetten wij in op de ontwikkeling van integrale behandeling in de wijk. Ons doel is om (para)medische zorg slimmer en efficiënter (doelmatiger) in te zetten.

Wij willen de overgang maken van behandelaren die monodisciplinair werken (los van elkaar en zonder inbreng van collega's uit andere vakgebieden) naar een multidisciplinair team dat samenwerkt. Uiteindelijk leidt dit naar een volledig geïntegreerde aanpak.

Daarnaast richten wij ons op het verbeteren van de cliëntroute. Hiervoor kiezen we voor een benadering op basis van de zorgvraag in plaats van op basis van ziektebeelden. In 2025 werken wij dit verder uit, inclusief een financiële uitwerking, om een goed businessplan te maken.

3.6 Leven in Vrijheid

In 2024 hebben wij het beleid Leven in Vrijheid vastgesteld. Onze visie is kort en krachtig: vrijheid waar het kan, veiligheid waar het moet.

Wij willen onvrijwillige zorg zoveel mogelijk voorkomen en alleen inzetten als het echt niet anders kan. De eigen kracht en behoefte van de cliënt staan centraal. Wij kijken naar wat iemand zelf kan en nodig heeft. Dit past bij onze manier van werken, waarbij wij samen met de cliënt en naasten zoeken naar de beste zorg en oplossingen. Ons uitgangspunt is altijd: zoveel mogelijk vrijheid. Dit sluit aan bij de principes van de Wet zorg en dwang (Wzd), die uitgaat van 'nee, tenzij' als het gaat om onvrijwillige zorg.

Op dit moment hebben wij binnen De Zorgcirkel nog 'gesloten' afdelingen. Deze willen wij openstellen, waarbij we per locatie bekijken wat de mogelijkheden zijn. Deze mogelijkheden hangen af van het soort zorg dat wij bieden, de bouw van het gebouw en de omgeving.

Om deze reden zijn wij in 2024 gestart met het project Leven in Vrijheid, dat samenwerkt met ons strategisch programma Domotica. Technologieën zoals leefcirkels, GPS en bewegingssensoren helpen ons om cliënten meer vrijheid te geven en tegelijkertijd passende zorg te bieden.



In 2024 is gestart met een pilot op locatie Gouwzee in de regio Edam-Volendam. De opgedane kennis passen we toe op andere locaties. In 2025 gaan we hiermee verder.

3.7 Palliatieve zorg

Wij merken dat cliënten steeds korter bij ons verblijven, voordat zij overlijden. Daarom vinden wij het belangrijk dat cliënten en hun naasten goed zijn voorbereid op het verloop van het ziekteproces.

In 2024 hebben wij hiervoor het beleid voor palliatieve zorg opgesteld en ingevoerd. Als onderdeel hiervan zijn palliatieve consulenten gestart met het ondersteunen van cliënten en hun naasten. In 2025 bekijken wij waar de invoering nog aandacht vraagt en geven wij hier vervolg aan.

3.8 Cliëntevaluatiegesprekken

Wij vinden het belangrijk om te luisteren naar de ervaringen van onze cliënten. Hiervan kunnen wij leren en daarmee de zorg verbeteren,, zowel in het algemeen als persoonlijk voor iedere cliënt.

De Zorgcirkel gebruikt al een aantal jaren het cliëntevaluatiegesprek. Dit is een eigen methode, waarmee wij naast het zorgplan ook de ervaringen van cliënten bespreken. Minimaal twee keer per jaar nodigen wij cliënten en/of hun vertegenwoordigers uit voor een cliëntevaluatiegesprek. Cliënten en hun vertegenwoordigers kunnen zelf onderwerpen aandragen die zij willen bespreken. Ook naasten en behandelaars kunnen door de cliënt en/of hun vertegenwoordiger worden uitgenodigd voor dit gesprek. Zo houden cliënten en hun vertegenwoordigers de regie en blijft de zorg persoonsgericht.

In 2024 hebben medewerkers extra uitleg gekregen over het invullen van het evaluatieformulier in het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD), omdat dit nog niet altijd goed gebeurde. Kwaliteitswijkverpleegkundigen hebben een nieuw cliëntevaluatiegesprek ontwikkeld voor cliënten in de wijkverpleging.

3.9 Eén elektronisch cliëntendossier

In 2024 is met een groep medewerkers, waaronder behandelaren, onderzocht welk Ysis zorgdossier het beste past bij De Zorgcirkel. Dit onderzoek is inmiddels afgerond. De conclusie is dat Ysis, het Ysis zorgdossier dat wij nu al gebruiken, het beste aansluit bij onze werkwijze.

Daarom blijven we werken met Ysis als Ysis zorgdossier, naast Ons, cliëntdossier. We zijn gestart met een verbetertraject om Ysis beter te laten samenwerken met Ons.

3.10 Interne en externe audits

De Zorgcirkel voert elk jaar interne en externe audits uit om hiervan te leren en de zorg te verbeteren. Bij interne audits zetten wij steeds meer in op waarderend auditen. De belangrijkste interne auditthema's worden elk jaar vastgesteld, waarna deze audits worden uitgevoerd door de afdeling Kwaliteit en Veiligheid. Elke regio kan naast de gezamenlijk vastgestelde thema's een extra onderwerp kiezen, zoals persoonsgerichte zorg of palliatieve zorg.

In 2024 hebben wij het auditbeleid vernieuwd. Het proces is nu duidelijk vastgelegd, zodat auditors en teams weten wat er van hen verwacht wordt. De resultaten van de audits worden besproken in de teams en er worden verbeterplannen gemaakt. De uitkomsten worden gedeeld in de trimesterrapportages en besproken met het directieteam en de commissie Kwaliteit en Veiligheid van de raad van toezicht.

3.11 Leren van incidenten en klachten

Wij vinden het belangrijk om te leren van incidenten en klachten. Daarom hebben wij in 2024 ons incidentenproces geëvalueerd en aangepast.

In het vernieuwde proces speelt de aandachtsvelder (de persoon in het team die zich specifiek richt op dit thema in het team) een nog grotere rol dan voorheen. Dit helpt teams om samen meer te leren van incidenten. Ook zijn duidelijkere afspraken gemaakt over de taken en verantwoordelijkheden van iedereen die bij het proces betrokken is.

De afdeling Kwaliteit en Veiligheid voert een PRISMA-onderzoek uit als een incident binnen een bepaalde categorie valt. In dit onderzoek wordt niet alleen volgens de PRISMA-richtlijnen de oorzaak van het incident onderzocht en geanalyseerd, maar richt het zich vooral op welke verbeterpunten er zijn en wat wij als organisatie kunnen leren van het incident.

De resultaten van deze onderzoeken worden opgenomen in ons verbeterregister, zodat wij de verbetermaatregelen kunnen volgen. De uitkomsten komen terug in de trimesterrapportages van de regio's en de afdeling Kwaliteit en Veiligheid zelf. Het verbeterregister wordt besproken in het directieteam en in de commissie Kwaliteit en Veiligheid van de raad van toezicht. Voor klachten wordt dezelfde procedure gevolgd, met betrekking tot het verbeterregister, als voor incidenten.

Elke drie maanden organiseren wij regionale bijeenkomsten om gezamenlijk trends en oorzaken van incidenten te analyseren, met als doel gezamenlijk te leren en de veiligheid te verbeteren.

Op pagina 24-25 worden de cijfers over incidenten en klachten gepresenteerd.

3.12 Kwaliteitskeurmerk ISO 9001

De Zorgcirkel was eerder HKZ-gecertificeerd. In 2023-2024 heeft een projectgroep bestaande uit medewerkers uit de zorg en de staf en ondersteunende diensten onderzocht welk kwaliteitscertificaat het meest passend zou zijn voor onze organisatie. Het advies om te kiezen voor ISO-9001 certificering, hebben wij in 2024 opgevolgd.

Deze organisatie voert audits uit op een waarderende manier, met de focus op verdieping en werkplezier in plaats van het afvinken van normen. Deze manier van auditen past beter bij onze visie op het leren van audits.

Voor de audit zijn veel gesprekken gevoerd met zorgcollega's in de regio's en met medewerkers van de staf en ondersteunende diensten. Onderdeel van deze audit was ook de directiebeoordeling van ons kwaliteitsmanagementsysteem. We zijn trots op het behalen van het ISO 9001-certificaat.

3.13 Selectie kwaliteits- en risicomanagementsysteem

De Zorgcirkel gebruikt op dit moment verschillende systemen en excellijsten om kwaliteit en veiligheid te registreren, monitoren en verbeteren. Deze systemen sluiten niet altijd aan bij de eisen en wensen van medewerkers en het management. In 2024 is een projectgroep gestart die onderzoekt wat De Zorgcirkel nodig heeft en welke mogelijkheden er zijn. Op basis van dit onderzoek kiezen wij begin 2025 een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem dat beter past bij onze organisatie.

3.14 Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) hanteert toezicht op maat. Grote zorgaanbieders hebben in 2024 hiervoor accounthouders toegewezen gekregen. In 2024 hebben wij kennisgemaakt met onze twee accounthouders van de IGJ.

Tabellen en cijfers kwaliteit en veiligheid: Klachten

Meldingen Incidenten Cliënten (MIC), Transmuraal Incidenten Melden (TIM) en meldingen Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)	
Totaal aantal Meldingen Incidenten Cliënten (MIC)	8.247
- Valinidenten	4.444 (53,9%)
- Medicatie-incidenten	2.989 (36,2%)
- Melding van ongewenst gedrag	388 (4,7%)
- Overige	426 (5,2%)
IGJ-meldingen	2 (waarvan 1 geen calamiteit bleek en 1 ook een melding is geweest bij HR)
- Calamiteiten	0
- Geweld in de zorgrelatie	0
Ontvangen Transmurale Incidenten Melden (TIM)	5

Algemeen beeld klachten

In 2024 heeft de klachtenfunctionaris zeven klachten meer bemiddeld dan in het jaar ervoor. Dit gold met name voor de regio Edam-Volendam, waar in 2023 slechts één klacht werd ingediend.

In de regio Purmerend werd aanzienlijk minder vaak een klacht ingediend dan in het jaar ervoor. In 2023 behandelde de klachtenfunctionaris in Purmerend 16 klachten en de klachtencommissie 10 klachten.

	Klachtenfunctionaris	Klachtencommissie
Regio	Ontvangen klachten	Ontvangen klachten
Edam-Volendam	9	2
GRZ	3	0
Noord-Kennemerland	7	5
Purmerend	11	5
Zaanstreek	6	6
Onbekend	1	-
Totaal	37	18

Klachtenfunctionaris

In 2024 heeft de klachtenfunctionaris in het eerste trimester 16 klachten ontvangen, in het tweede trimester 9 klachten en in het derde trimester 12 klachten. In totaal zijn er in 2024 37 klachten ingediend, tegenover 30 klachten in 2023. De klachten hadden betrekking op communicatie, bejegening, zorgaangelegenheden, privacy en facilitaire zaken.

Als aandachtspunten kwamen naar voren: informatie over de gang van zaken na overlijden en aandacht voor de persoonsgerichte hulpvraag.

Klachtencommissie

De klachtencommissie van De Zorgcirkel heeft in 2024 18 klachten ontvangen, tegenover 17 klachten in 2023. De klachten hadden onder andere betrekking op: inzet van Haldol, bejegening, rookoverlast buiten, hinder door verbouwingen, zorgaangelegenheden, het niet tijdig doorverwijzen naar het ziekenhuis en ondersteuning bij maaltijden.

De klachtencommissie heeft van de 18 klachten:

- 8 klachten doorverwezen naar de lijn (directie of management),
- 5 klachten doorverwezen naar de klachtenfunctionaris,
- 1 klacht verwezen naar de medewerkervertrouwenspersoon.

In 2024 heeft de klachtencommissie geen advies-uitspraken gedaan. De klachtencommissie heeft wel meerdere keren interventies zoals mediation uitgevoerd. Daarmee zijn zaken ook opgelost.

Daarnaast is een klacht ingediend bij de Geschillencommissie; deze werd ongegrond verklaard. Bij de rechtbank heeft een klacht gediend rond de betwisting van het mentorschap, deze is gedeeltelijk gegrond verklaard.



Tabellen en cijfers kwaliteit en veiligheid

Cliëntervaringen Zorgkaart Nederland

In 2024 zijn in totaal 113 beoordelingen geplaatst op Zorgkaart Nederland. Dat zijn er 14 meer dan in 2023. De meeste beoordelingen zijn verkregen via de cliëntenraadpleging voor de wijkverpleging PREM (Patient Reported Experience Measure).

Het gemiddelde cijfer is een 8,9, wat iets hoger is dan in 2023, terwijl het gemiddelde cijfer toen een 8,5 was. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde scoort De Zorgcirkel vergelijkbaar.

- In de verblijfszorg wordt het hoogst gescoord op het onderwerp Medewerkers (9,3). De laagste score is behaald op het onderwerp Accommodatie en kwaliteit van leven (8,5).
- De wijkverpleging scoort het hoogst op het onderwerp Aandacht en Bejegening (9,3). De laagste score is behaald op het onderwerp Afspraken (8,2).
- Voor de GRZ zijn geen beoordelingen ontvangen.
- Het Zorghotel heeft slechts drie beoordelingen ontvangen. Dit aantal is te laag conclusies uit te kunnen trekken.



4 Medewerkers en vrijwilligers

Onze medewerkers en vrijwilligers zijn onmisbaar voor goede zorg. Zij maken elke dag het verschil en hun inzet, bevoegenheid en toewijding vormen de basis voor alles wat we doen. Wij willen dat iedereen met plezier werkt en vinden het belangrijk dat medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Daarom moedigen we hen aan om zich te ontwikkelen en blijven we investeren in werkplezier, vitaliteit en professionele groei.

4.1 Leiderschapsprogramma

In 2024 is het eerste deel van het Management Development programma afgerond. Dit leiderschapsprogramma voor zittende leidinggevenden bevatte een aanbod aan diverse leerinterventies zoals workshops, trainingen en ‘development centers’ en intervisie. Dit programma is vormgegeven volgens de leiderschapsprincipes van De Zorgcirkel en richt zich op de drie dimensies van leiderschap binnen De Zorgcirkel: leiden, managen en veranderen. Daarnaast sluit het programma aan op de strategische koers van de organisatie en wordt het ondersteund door het organiseren van meerdere ‘management forums’ per jaar. Dit programma is eind 2024 geëvalueerd en deze input heeft bijgedragen aan de doorontwikkeling van een nieuw programma in 2025. Daarnaast is in 2024 gestart met het ontwikkelen van een managementtraineeprogramma voor medewerkers met leidinggevende ambities en potentie.

4.2 Spiegelgesprekken

Om inhoud te [kunnen] geven aan het thema medewerkers voor onze meerjarenstrategie, hebben we spiegelgesprekken met medewerkers georganiseerd. Het doel is luisteren naar de ervaringen van medewerkers van De Zorgcirkel en hiervan te leren en te verbeteren. Op basis van deze gesprekken zijn verbeterdoelstellingen bepaald. Dit wordt vervolgd in 2025. Ook worden er in 2025 spiegelgesprekken voor managers georganiseerd.

4.3 ‘Bekwaam = inzetbaar’

In de afgelopen jaren is er het nodige veranderd rondom het thema bevoegd en bekwaam. Door factoren zoals de krapte op de arbeidsmarkt en de steeds complexer wordende zorg zijn we genooddaakt te kijken naar hoe wij onze zorgmedewerkers inzetten.

In 2024 is gestart met de implementatie van het nieuwe beleid ‘Bekwaam = Inzetbaar’. Hierbij wordt verder gekeken dan alleen diploma’s. Dit beleid heeft betrekking op de functies onder de Verzorgende IG, zoals medewerker zorg, helpende, helpende+ en verzorgende.



4.4 Strategische personeelsplanning (SPP)

HR heeft een analyse gemaakt van de kenmerken van het huidige en gewenste toekomstige medewerkersbestand van De Zorgcirkel. Dit is gedaan vanuit de visie en koers van de organisatie en afgezet tegen externe prognoses en trends. Hiermee is inzicht gegeven in de samenstelling qua functiemix, contractmix, leeftijd, dienstjaren, salarisniveau, verloop, vacatures, vitaliteit, welzijn en ontwikkelmogelijkheden. Dit beeld is eind mei 2024 besproken met het directieteam en vervolgens in de regio's.

Mogelijke focuspunten en doelen zijn gegroepeerd rond drie pijlers:

1. Onbenut potentieel
2. Koester wat je hebt
3. Aandacht als sleutel

Actiepunten, zoals het uitwerken van loopbaanpaden en periodieke gespreksmomenten, zijn voor uitwerking opgenomen in het jaarplan 2025. Hiermee krijgt het management concrete handvatten om op een toekomstbestendige manier te werken aan de personeelsvoorziening voor de langere termijn.

4.5 Roosterbeleid en herinrichting Plan- en Flexbureau

In 2024 is een nieuw roosterbeleid en bijbehorend roosterproces ontwikkeld. Het uitgangspunt van dit nieuwe beleid is een evenwichtig rooster, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle betrokkenen.

In onze visie op roosteren en plannen staat centraal dat roosters gezond moeten zijn en moeten voldoen aan wet- en regelgeving. Medewerkers hebben zoveel mogelijk inspraak in hun werktijden, hetgeen bijdraagt aan een gezonde werk- en privébalans. De Zorgcirkel spant zich in om verder vooruit te kijken en roosterverstoringen goed op te vangen, om zo rust in de roosters van medewerkers te waarborgen.

Voor het roosterproces betekent dit dat het rooster wordt gemaakt door professionele planners in een systeem dat het roosterproces optimaal ondersteunt, met als resultaat een uniforme, transparante en overdraagbare cliënt- en personeelsplanning.

Zowel het roosterbeleid als het roosterproces zijn in 2024 vastgesteld en de implementatie hiervan is gestart. Dit heeft ook geleid tot een herstructurering van het Plan- en Flexbureau, dat eveneens in 2024 is opgestart.

4.6 Consignatiediensten

Het beleid ten aanzien van consignatiediensten is opgesteld en is van toepassing op alle leidinggevendenden binnen echelon 1, 2 en 3. Voor De Zorgcirkel is het belangrijk om consignatie eenduidig in te regelen en te waarborgen.

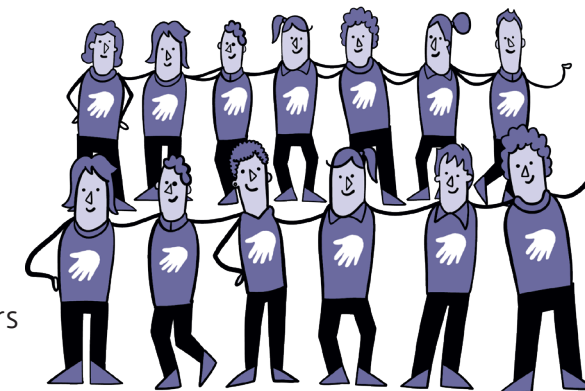
Hierdoor wordt de zorgcontinuïteit voor cliënten beter gewaarborgd, neemt de kans op materiële en financiële schade af en wordt de opvang voor cliënten en medewerkers verbeterd.

Daarnaast stelt een duidelijke roulatie in de roosterplanning directeuren en managers van het 2e en 3e echelon beter in staat om niet bereikbaar te zijn. De implementatie van het beleid vindt plaats in 2025.

4.7 Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn onmisbaar voor De Zorgcirkel. In 2024 hebben ongeveer 1.000 vrijwilligers zich ingezet voor onze cliënten.

Het programma Informele zorg werkt aan het beleidskader 'Samenwerken met vrijwilligers', een handboek voor vrijwilligers en de toegang tot systemen. Daarnaast ontwikkelen we communicatiemiddelen, zoals een zakboekje voor vrijwilligers, dat hen ondersteunt bij hun rol binnen De Zorgcirkel.



4.8 Arbeidsmarktcampagne

Na maandenlange voorbereiding is begin 2024 onze nieuwe arbeidsmarktcampagne 'Samen maken we de cirkel rond' gestart.

Om ook in de toekomst passende zorg te kunnen bieden, is de vertrouwde cirkel van mensen om cliënten heen essentieel. Met deze campagne schetsen wij een realistisch beeld van het [samen]werken in de ouderenzorg.

Wij, als zorgprofessionals, willen ouderen niet uit hun sociale omgeving halen, maar stappen juist in hun vertrouwde cirkel. Naasten moedigen wij aan om te [blijven] helpen. Samen met nieuwe collega's maken we de cirkel van een cliënt rond.

De arbeidsmarktcampagne heeft als doelen:

- De Zorgcirkel als werkgever op de kaart zetten.
- De werving van nieuwe collega's een boost geven.
- De maatschappij betrekken bij de ouderenzorg.

Hiermee onderscheiden en profileren we ons als organisatie op de arbeidsmarkt.

Het aantal sollicitanten is met 45% gegroeid en de uitstroom is in 2024 met 9% afgenomen ten opzichte van 2022.

4.9 Nieuw leermanagementsysteem

In 2024 is het nieuwe leermanagementsysteem 'Cirkelwijs' geïntroduceerd. Cirkelwijs biedt een breed scala aan leermiddelen die helpen om bekwaam te blijven, vaardigheden te verbeteren en nieuwe kennis op te doen.

Er is aandacht voor zowel professionele als persoonlijke groei.

4.10 Verzuimaanpak

Waar medewerkers de belangrijkste schakel zijn in het bieden van zorg aan onze cliënten, is ziekteverzuim een belangrijk aandachtspunt voor ons als organisatie.

Wij investeren in preventief beleid en instrumenten om medewerkers vitaal te houden in hun werk. Zo hebben wij een uitgebreide vitaliteitskaart met interventies opgesteld voor onze medewerkers, investeren we in de ontwikkeling van onze leidinggevenden (ook wat verzuimbegeleiding betreft) en ontwikkelen we ons roosterbeleid verder om te kunnen voorzien in een betere werk-privébalans.

Periodiek gaan we in gesprek met alle functionarissen die een rol hebben in het ondersteunen van medewerkers, zoals vertrouwenspersonen, bedrijfsartsen, trainers, coaches, Arbo-adviseurs, bedrijfspsychologen en de ondernemingsraad. We maken gebruik van hun adviezen om ons beleid te verbeteren.

4.11 Ontwikkeling regionaal ZZP platform

Door ontwikkelingen in wet- en regelgeving zoeken we naar mogelijkheden om zowel medewerkers (en niet-medewerkers) mogelijkheden te bieden aan hun wensen met betrekking tot inzet en flexibiliteit.

Samen met zeven andere zorgorganisaties in onze regio werken we aan het oprichten van een platform dat de verbinding kan leggen tussen onze zorgvraag en de wensen van flexibele arbeidskrachten.

Met dit platform willen we het regionaal werkgeverschap verder vormgeven.

4.12 Sociaal plan

Voor een periode van drie jaar is samen met de vakorganisaties NU’91, FNV, FBZ en CNV een nieuw sociaal plan overeengekomen. Hierin staan duidelijke afspraken voor medewerkers over beschikbaarheid en regelingen om eventuele nadelige gevolgen van organisatiewijzigingen op te vangen. Het sociaal plan biedt medewerkers en leidinggevenden duidelijke kaders en handvatten. De nadruk ligt op het behoud van werk en medewerkers.

4.13 Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)

Voor een effectief arbobeleid is het wettelijk verplicht om een overzicht op te stellen van alle mogelijke risico’s op het gebied van veilig en gezond werken binnen de organisatie. Dit gebeurt met een Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E), waarmee arbo-risico’s systematisch in kaart worden gebracht. Vervolgens worden deze risico’s geëvalueerd, geprioriteerd en worden verbetermaatregelen geïmplementeerd.

4.14 Tabellen en cijfers personeelssamenstelling

Aantal medewerkers naar functietype		
Type functie	Aantal medewerkers	Aantal FTE
Verpleging en verzorging	2.813	1.337
Leerlingen	214	167
Welzijn (activiteitenbegeleiding)	289	166
Behandelaars	144	109
Zorgmanagement	27	26
Overige medewerkers	809	524
Totaal	4.296	2.329

Aantal vrijwilligers De Zorgcirkel	
Vrijwilligers	1.015

Overige kengetallen medewerkers	
Categorie	Percentage
Instroom	24,0%
Uitstroom	23,8%
Verhouding van personele kosten in % van de omzet	78%

Aantal medewerkers verzorging, verpleging en activiteitenbegeleiding naar kwalificatieniveau in verpleeghuiszorg		
Niveau	Aantal	Percentage
Niveau 1	597	35,5%
Niveau 2	310	18,5%
Niveau 3	500	29,8%
Niveau 4 en hoger	273	16,3%
Totaal	1.680	100%

Peildatum 31 december 2024



5 Bedrijfsvoering en interne organisatie

De Zorgcirkel werkt voortdurend aan het optimaliseren van haar bedrijfsvoering en de interne organisatie om zo de kwaliteit van zorg te verbeteren en duurzaam te waarborgen. In 2024 zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, vastgoedbeheer en de doorontwikkeling van afdelingen. Door (strategische) keuzes en gerichte investeringen worden niet alleen de operationele processen versterkt, maar wordt ook invulling gegeven aan een duurzame toekomstvisie. Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen per onderdeel toegelicht.

5.1 Duurzaamheid

Sinds 2015 werkt De Zorgcirkel aan de verduurzaming van haar gebouwen. Hiervoor is een organisatiebrede duurzaamheidsagenda en een actieplan opgesteld. In 2024 is een programmamanager duurzaamheid aangesteld om de uitvoering van de integrale routekaart duurzaamheid te coördineren.

Eind 2024 heeft De Zorgcirkel samen met andere zorgorganisaties een belangrijke stap gezet richting een duurzame toekomst door de Green Deal Zorg 3.0 te ondertekenen. Deze overeenkomst stelt duidelijke doelen vast waarmee organisaties bijdragen aan een gezonde planeet voor huidige en toekomstige generaties.

Hiermee nemen wij verantwoordelijkheid voor de ouderen van vandaag én morgen en voor de wereld die wij met elkaar delen. Duurzaamheid wordt ook verankerd in onze meerjarenstrategie.

5.2 Vastgoed

In 2024 is gestart met de actualisatie van het strategisch vastgoedplan. Deze actualisatie wordt begin 2025 afgerond en is gekoppeld aan de integrale routekaart duurzaamheid, de meerjarenbegroting en de meerjarenstrategie.

De voorbereidingen voor de nieuwbouwprojecten Saenden en Novawhere zijn in volle gang. Daarnaast wordt op Westerhout gewerkt aan de voorbereiding van een herindeling van de cliëntendoelgroepen. Het doel hiervan is om voor de diverse doelgroepen een betere kwaliteit van zorg en leven te kunnen bieden.

Op Molentocht is gestart met de uitvoering van de verbouwing. Deze aanpassing zorgt voor de realisatie van 24 extra verpleeghuisplaatsen. Medio 2025 verhuizen de cliënten van voormalig SWZP, die nu in Heel Europa wonen, naar deze locatie.

5.3 Herpositionering afdelingen

In 2024 is besloten om de afdeling Salarisadministratie onder te brengen bij de afdeling HR. De afdelingen Communicatie, Kwaliteit & Veiligheid en Bestuurszaken zijn samengevoegd, zoals beschreven in het besturingsmodel.

Daarnaast is verdere uitvoering gegeven aan de inrichting van de afdeling Strategie & Samenwerking.

De huidige inrichting van de afdeling Facilitair is in kaart gebracht. Begin 2025 zal het advies volgen om te komen tot de toekomstige inrichting.

5.4 Geriatrische revalidatiezorg

De geriatrische revalidatiezorg (GRZ) in Purmerend en Alkmaar is teruggebracht van vier naar twee locaties. Eén locatie in Purmerend en één locatie in Alkmaar. Hierdoor kon de bedrijfsvoering eind 2024 op orde worden gebracht en kunnen kennis en ervaring beter worden gedeeld, wat ten goede komt aan de kwaliteit van zorg en behandeling.

5.5 Digitalisering

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van digitalisering. De vernieuwde ICT Servicedesk is in gebruik genomen, waardoor medewerkers op verschillende manieren ondersteuning kunnen krijgen: via vertrouwde servicedeskcollega's op locatie, een chatbot, het ticketportaal of telefonisch.

Daarnaast is het Security Operations Centre (SOC) operationeel geworden en heeft het succesvol meerdere beveiligingsincidenten gedetecteerd.

Ook zijn de kostenplaatsenstructuur en de indeling van organisatorische eenheden aangepast aan het vernieuwde besturingsmodel.

Er is een Artificial Intelligence (AI) Team opgericht om de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie binnen De Zorgcirkel te verkennen en te beoordelen. Daarnaast is de telefooncentrale vernieuwd en is een nieuwe manier van bellen ingevoerd.

Een belangrijke ontwikkeling is de start van een pilot om te onderzoeken of de Medido medicatiedispenser ook in verpleeghuizen kan worden ingezet.

Daarnaast zijn de voorbereidingen afgerond voor de implementatie van het AFAS-platform, dat per januari 2025 live gaat en ondersteuning biedt bij onder andere salarisverwerking en declaraties.

Ook is een Business Intelligence (BI)-tool geselecteerd en is de implementatie van Domotica Leefcirkels en Toezichthoudende Domotica gestart op locatie Gouwzee om cliënten zoveel mogelijk vrijheid te bieden.



Digi- Thuiszorgteams

Daarnaast zijn er Digi-Thuiszorgteams opgericht in de regio's Purmerend en Edam-Volendam. Deze teams werken aan het verbeteren en uitbreiden van thuiszorgtechnologie, zoals Medido, Tessa en Compaan.

Eind 2024 maakte 21% van de thuiszorgcliënten gebruik van deze technologie. Er zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd om interne en externe partijen te informeren over digitale zorg, waaronder een Digifestival over de toekomst van thuiszorgtechnologie.

Op dit moment worden 374 digitale hulpmiddelen ingezet, waarvan Medido het meest gebruikte hulpmiddel is.

De inzet van zorgrobot Tessa kan groeien door deze eerder in te zetten bij cliënten met dementie of Parkinson. Ook Beeldzorg (via Compaan) biedt potentie voor verdere uitbreiding.

Digitale zorg wordt steeds meer een vast onderdeel van de dienstverlening, zonder in te leveren op kwaliteit en cliënttevredenheid.

Omdat wij steeds meer gebruikmaken van digitale hulpmiddelen, en dit in de toekomst nog verder zal toenemen, investeren we in het bevorderen van de deskundigheid binnen Zorg Thuis, Leef Thuis en VPT/MPT voor de inzet van Medido, Tessa en Compaan.

Informatiebeveiliging en NEN7510

Het grootste deel van het informatiebeveiligingsbeleid, noodzakelijk voor de implementatie van de NEN7510-norm is goedgekeurd. De beleidsstukken en processen zijn gebaseerd op standaarddocumenten van de NEN7510.

In 2025 begint het formele certificeringstraject voor één locatie van De Zorgcirkel.

6 Samenwerkingspartners

Om passende zorg en ondersteuning te kunnen blijven bieden, zowel nu als in de toekomst, werken wij nauw samen met huisartsen, welzijnsorganisaties, ziekenhuizen, andere VVT-organisaties, gemeenten en woningbouwcorporaties.

Deze samenwerkingen stellen ons in staat om zorg beter af te stemmen op de mogelijkheden en behoeften van cliënten, zodat zij zoveel mogelijk eigen regie behouden en optimaal worden ondersteund.

Vanuit samenwerkingen zijn wij actief in verschillende netwerken. In de volgende paragrafen lichten wij enkele van deze netwerken uit.

6.1 Netwerk voor ouderenzorg Zaanstreek-Waterland (G'oud)

G'oud is een brede samenwerking van verschillende organisaties in de regio Zaanstreek-Waterland dat wordt uitgevoerd op het gebied van zorg, wonen en welzijn. Met G'oud willen wij een beweging op gang brengen in de regio.

Het streven is om ouderen op elke leeftijd een zinvol bestaan te bieden. Het doel is dat zij een goed leven hebben: zelfstandig, met passende zorg, op de juiste plek en met de juiste mensen om zich heen.

Dit wordt gerealiseerd door middel van vier programma's met diverse projecten:

- Passende zorg
- Zelfzorg ouderen
- (In)formeel netwerk
- Wonen en zorg

De Zorgcirkel neemt de voorzittersrol in deze samenwerking op zich.

In de afgelopen periode zijn deze plannen uitgevoerd, onder andere met een regionale woonzorganalyse en diverse projecten die de beweging naar Zorg Thuis versnellen.

In 2025 willen wij steeds meer van plannen en inrichten naar doen gaan, met concrete projecten in de wijk, zoals de sociale benadering van dementie en de inzet van technologische hulpmiddelen.

In 2025 werken we met de partners van G'oud ook aan de opgave van het Integraal Zorgakkoord (IZA) voor wonen en zorg en zetten wij ons in voor het verkrijgen van transitiemiddelen samen met Zilveren Kruis.

Voor meer informatie zie: [G'oud Zaanstreek-Waterland](#).



6.2 Vitaal Oud Noord-Kennemerland (VONK)

Vitaal Oud Noord-Kennemerland (VONK) is een samenwerkingsverband van ouderen, professionals, regionale zorg- en welzijnsorganisaties, woningcorporaties, gemeenten en zorgverzekeraar VGZ om de ouderenzorg toekomstbestendig te houden.

Het doel is dat ouderen langer veilig en met behoud van kwaliteit van leven thuis kunnen wonen, zodat zij vanuit eigen kracht en regie optimaal kunnen deelnemen aan de maatschappij. De afgelopen periode heeft VONK zich gericht op de verdere concretisering van de projecten en is het IZA-transformatieplan voorbereid onder de vlag van 'Noord-Holland-Noord Gezond'. De Zorgcirkel neemt, samen met huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland (HONK), de voorzittersrol in deze samenwerking op zich en zet zich in om de samenwerking in 2025 met alle partners te versterken en de projecten te realiseren.

In 2025 ligt de focus voor VONK op de volgende programma's en projecten:

- G'oud: Zodat ouderen langer thuis kunnen blijven wonen, ook met een toenemende zorgvraag.
- Logeerszorg: Zodat mantelzorgers voldoende adempauze kunnen nemen wanneer zij dat nodig hebben.
- Sociale Benadering Dementie: Voor duurzame ondersteuning van mensen met dementie en hun naasten, afgestemd op hun individuele behoeften.
- Woonzorgproject: Zodat ouderen in de regio op een plek en in een woning kunnen wonen die past bij hun wensen en behoeften, met de zorg en ondersteuning die zij nodig hebben.

Voor meer informatie zie ook www.vitaaloudnk.nl.

6.3 Regioplatform

In het Regioplatform wordt met partners samengewerkt om de grote uitdagingen in de zorg op te pakken. Samen met ziekenhuizen, huisartsen en VVT-organisaties maken wij deze verandering mogelijk.

Als netwerkorganisatie faciliteren en stimuleren wij samenwerking op het gebied van innovatie, standaardisatie en digitalisering. Wij initiëren projecten en voeren deze uit om zorg nu en in de toekomst beschikbaar en toegankelijk te houden voor iedereen in Noord-Holland-Noord en Zaanstreek-Waterland.

Kwetsbare ouderen en mensen met een chronische ziekte hebben onze bijzondere aandacht.

Met drie programmalijnen geven we hier vorm aan:

- Triage & Transfer
- Zorg Dichtbij
- Netwerkgzorg

Medio 2024 is het IZA-transformatieplan goedgekeurd. Hierdoor kunnen de drie programmalijnen en de doorontwikkeling van het Coördinatiepunt Ouderen, waar acute zorgvragen worden gecoördineerd, met meer slagkracht worden gerealiseerd. In 2025 (en verder) ligt de focus van het Regioplatform op:

1. Triage en Transfer
 - Het optimaliseren van de keten, met de focus op eerstelijnsverblijf
 - Capaciteitsmanagement van de keten, met de focus op geriatrische revalidatiezorg en eerstelijnsverblijf
2. Zorg Dichtbij
 - Digitale Zorg Dichtbij
 - Hospital@Home
3. Netwerkgzorg
 - Proefopstelling netwerkdossier
 - Proactieve zorgplanning

Voor meer informatie zie: [Regioplatform](#)

6.4 Overig

Strategische alliantie Omring - De Zorgcirkel

Omring en De Zorgcirkel werken op een aantal gebieden met elkaar samen. Zo werken wij samen in GRZPLUS dat als doel heeft om topzorg te verlenen aan geriatrische patiënten die tijdelijke revalidatie nodig hebben. In 2024 heeft hiervoor de visitatie plaatsgevonden en geven wij nu uitvoering aan de verbeterpunten. Ook geven Omring en De Zorgcirkel samen uitvoering aan het **Coördinatiepunt Ouderenzorg Noord-Holland (CPONH)**, dat zich richt op betere afstemming en coördinatie van ouderenzorg in de regio.

Door de kruisbestuiving van Omring en De Zorgcirkel worden kennis, ervaring en onderzoek op het gebied van ouderenzorg en revalidatie gebundeld.

Samenwerking Dijklander Ziekenhuis

In 2024 hebben de raden van bestuur van het Dijklander Ziekenhuis en De Zorgcirkel gezamenlijk verkend hoe zij passende ouderenzorg in de regio Zaanstreek-Waterland kunnen realiseren. Beide organisaties delen deze ambitie en willen hierin in 2025 verdere stappen zetten.

Strategische alliantie Zilveren Kruis

In 2024 hebben De Zorgcirkel en Zilveren Kruis verder gewerkt aan hun strategische alliantie. Er is een monitor ontwikkeld en beide partijen richten zich op een aantal specifieke gebieden, zoals Volledig Pakket Thuis en eerstelijnsverblijf.

Lerend Netwerk

Omring en Zorgbalans vormen samen met De Zorgcirkel een lerend netwerk. Dit netwerk richt zich op het continu verbeteren van de zorgkwaliteit door kennis en ervaringen uit te wisselen.



Sigra

De Zorgcirkel is aangesloten bij SIGRA, een samenwerkingsverband van organisaties in zorg en welzijn in de regio Noord-Holland. Binnen dit netwerk neemt De Zorgcirkel deel aan het bestuur, zowel in Noord-Holland Noord – via het bestuur van ZW-Plus – als in Zaanstreek-Waterland, via het regionale SIGRA-bestuur. SIGRA richt zich op thema’s zoals arbeidsmarkt, opleiden, loopbaanontwikkeling en regionale samenwerking. Door deze betrokkenheid draagt De Zorgcirkel bij aan gezamenlijke oplossingen voor arbeidsmarktvraagstukken en het versterken van de sector in de regio.



Jaarrekening 2024

7 Financieel

7.1 Behaalde omzet en resultaten

7.1.1 Resultaat

Het resultaat over 2024 bedraagt €8,0 miljoen. In het resultaat is een (éénmalige) voorziening verlieslatend contract opgenomen van €1,8 miljoen, zijn er frictiekosten GRZ opgenomen van €0,2 miljoen en is er €1,1 miljoen versneld afgeschreven op het verpleegkundig oproepsysteem. Genormaliseerd komt het resultaat 2024 uit op €11,1 miljoen. Over 2023 bedroeg het resultaat €7,0 miljoen (genormaliseerd €10,0 miljoen).

EBITDA [x € 1.000]	2024	%	2023	%	Vershil
Opbrengsten	233.302		216.522		16.780
Bedrijfskosten	-214.505		-198.668		-15.837
EBITDA	18.797	8.1%	17.854	8,2%	943
Afschrijvingen	-10.993		-10.241		-752
Financiële baten en lasten	244		-628		872
Totaal resultaat	8.048	3,4%	6.985	3,2%	1.063

7.1.2 Opbrengsten

Opbrengsten [x € 1.000]	2024	%	2023	%	Vershil
Opbrengsten zorgprestaties	222.000	95%	205.738	95%	16.262
Subsidies	3.313	1%	2.800	1%	513
Overige bedrijfsopbrengsten	7.989	4%	7.984	4%	5
Totale opbrengsten	233.302	100%	216.522	100%	16.780

De opbrengsten zorgprestaties bestaan uit opbrengsten Zvw (Zorgverzekeringswet), Wlz (Wet langdurige zorg) en Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning). De opbrengsten zorgprestaties zijn met €17,2 miljoen gestegen. Dit komt met name door een groei van €15,5 miljoen in de Wlz door stijging van de tarieven, een verandering in de zorgzwaartemix en een toename van de extramurale zorg, een stijging van €0,7 miljoen in de Zvw en een stijging van €1,0 miljoen in de Wmo. In de Zvw is de wijkverpleging gegroeid. De DBC opbrengsten zijn gedaald door afschaling aantal kamers GRZ vanwege de verbouwing van Westerhout en de concentratie van de GRZ zorg in beide regio's.

7.1.3 Bedrijfskosten

Bedrijfskosten (x € 1.000)	2024	%	2023	%	Vershil
Personeel in loondienst	157.263	73%	148.713	75%	8.550
Personeel niet in loondienst	11.259	5%	8.369	4%	2.890
Overige bedrijfskosten	45.983	21%	41.586	21%	4.397
Totale bedrijfskosten	214.505	100%	198.668	100%	15.837

De totale bedrijfskosten stijgen met €15,8 miljoen. De personele kosten bedragen 72,2% van de opbrengsten (2023: 72,5%). PNIL inzet blijft hoog vanwege krapte op de arbeidsmarkt en hoog ziekteverzuim. De PNIL ratio bedraagt 6,7% en is toegenomen t.o.v. 2023 (5,3%).

Als % van de opbrengsten stijgen de overige bedrijfskosten naar 19,7% (2023: 19,2%) met name door opnemen van een voorziening voor verlieslatend contract, hogere onderhoudskosten, hogere energiekosten en hogere kosten voor advies en licentie.

7.2 Financiële positie

	Convenanten	2024	2023
Solvabiliteit	>25%	50,2%	48,7%
DSCR	>1,3	5,4	3,6
Absolute EBITDA (x € 1.000)	>11.000	18.797	17.854
Liquiditeit (x € 1.000)		67.980	59.793
Loan to value		44,7%	49,0%
Current ratio		1,8	1,8
Weerstandsvermogen		38,2%	37,4%

- Alle ratio's zijn in vergelijking met 2023 verbeterd:
- Solvabiliteit: deze nam toe door het positieve resultaat. Een sterke solvabiliteit maakt het aantrekken van financiering makkelijker. Doel van 25% is de norm van onze huisbankier Rabobank.
 - DSCR (Debt Service Coverage Ratio): deze is berekend conform de berekenmethodiek van de bank. De Zorgcirkel heeft een sterke DSCR-positie. Doel van 1,3 is de norm van onze huisbankier Rabobank.
 - Absolute EBITDA: De Zorgcirkel heeft een EBITDA van €18,8 miljoen gerealiseerd. Doel van €11,0 miljoen is de norm van onze huisbankier Rabobank.
 - Loan to value: deze neemt af naar 44,7%, omdat de investeringen uit eigen middelen worden gefinancierd.
 - Current ratio: De Zorgcirkel kan op de korte termijn ruim aan haar verplichtingen voldoen.
 - Weerstandsvermogen (eigen vermogen/omzet): dit bedraagt 38,2%. Het weerstandsvermogen is een indicator van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz) en dient tussen de 20% - 25% te liggen.

De Zorgcirkel voldoet aan de bankconvenanten.



7.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

Kasstroom [x € 1.000]	2024	2023
Resultaat	8.048	6.985
Afschrijving	10.602	10.241
Mutatie voorziening	1.580	-310
Oprenting financial lease	526	559
Operationele kasstroom	20.756	17.475
Investering werkkapitaal	3.677	3.980
Investering in vaste activa	-12.210	-5.831
Investeringskasstroom	-8.533	-1.851
Mutatie in langlopende schulden	-4.036	-4.227
Financieringskasstroom	-4.036	-4.227
Mutatie kasstroom	8.187	11.397

In 2024 neemt de operationele kasstroom toe met €3,3 miljoen. Dit komt met name door het hoge positieve resultaat.

Vanwege een sterke positieve operationele kasstroom, zijn de investeringen in vaste activa ter waarde van €12,2 miljoen uit eigen middelen gefinancierd en zijn er in 2024 geen nieuwe leningen afgesloten. De investering in werkkapitaal neemt af vanwege een afname van de vorderingen.

Het saldo liquide middelen neemt in 2024 toe met €8,2 miljoen naar €68,0 miljoen.

7.4 Verwachte investeringen en financieringsverwachtingen

In de begroting 2025 is voor €15,9 miljoen aan investeringen opgenomen. Hiervan is €3,0 miljoen gereserveerd voor inventaris en ICT. Op basis van het strategisch vastgoedplan (SVP) en het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) wordt in 2025 €12,9 miljoen geïnvesteerd in het vastgoed. De vastgoedprojecten welke al gestart zijn, zijn niet meegenomen in de investeringen. Dit betreft Westerhout (resterende werkzaamheden €5,6 miljoen) en Molentocht (resterende werkzaamheden €2,3 miljoen). Voor deze projecten is de financiering in 2024 al geregeld (€11,8 miljoen). Er is in 2025 geen aanvullende financiering benodigd. De rest zal uit de eigen liquide middelen worden betaald.

7.5 Verwachte ontwikkelingen omzet en rentabiliteit

In de begroting 2025 is voor €237,0 miljoen aan omzet opgenomen. Dit bestaat o.a. uit €182,5 miljoen uit opbrengsten Wlz, €27,7 miljoen uit opbrengsten Zvw en €17,1 miljoen uit opbrengsten Wmo. Ten opzichte van de begroting 2024 stijgen de opbrengsten met €12,9 miljoen (+5,7%).

Het begrote resultaat over 2025 komt uit op een bedrag van €5,9 miljoen (2,5% van de omzet). Het rendement van de regio's is 1,9%. Het vastgoedrendement is 8,5%. Het vastgoedrendement is hoger dan de doelstelling van 2,0% door het sparen voor de toekomstige investeringen in vastgoed zoals afgesproken in het Strategisch vastgoedplan, het SVP.

7.6 Risicomanagement

- In het risicomanagementsysteem van De Zorgcirkel worden drie typen risico's onderscheiden:
- Externe risico's: deze hangen samen met gebeurtenissen die buiten de invloedssfeer van de organisatie liggen. Ze kunnen onder andere voortkomen uit politieke, economische, sociaal-maatschappelijke en demografische ontwikkelingen. Deze externe ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat strategische doelen niet gehaald worden.
 - Strategische risico's: dit zijn risico's die een bedreiging vormen voor de strategische doelstellingen van De Zorgcirkel. De raad van bestuur is met name actief bezig met het monitoren en beheersen van deze risico's.
 - Operationele risico's: op deze risico's heeft De Zorgcirkel invloed. Deze risico's moeten in beginsel afgedekt zijn door middel van interne beheersmaatregelen die periodiek getoetst worden op hun effectieve werking.

Aan het einde van jaar stelt de raad van bestuur de toprisico's voor het volgende jaar vast. Als een extern risico ervoor kan zorgen dat een strategisch doel niet gehaald wordt, zal dit externe risico aangemerkt worden als toprisico. Daarnaast kunnen strategische risico's aangemerkt worden als toprisico. De operationele risico's maken in beginsel geen deel uit van de toprisico's. Zij kunnen wel toprisico's worden wanneer ze onvoldoende beheerst worden. Aan de vastgestelde risico's worden risico-eigenaren gekoppeld en per risico worden beheersmaatregelen uitgevoerd om het risico af te dekken.



7.7 Vooruitzichten

De Zorgcirkel is een organisatie om trots op te zijn. Dankzij de grote betrokkenheid van onze medewerkers en vrijwilligers slagen we er al jaren in om zorg te bieden die ertoe doet. Ook financieel doen we het op dit moment goed: over 2024 realiseren we een positief resultaat. In deze tijd is dat geen vanzelfsprekendheid. Tegelijkertijd kijken we verder dan het resultaat van vandaag. In de komende vijf jaar verwachten we circa €130 miljoen te investeren in vastgoed, duurzaamheid en technologie. Naar verwachting zal ongeveer 70% daarvan extern gefinancierd moeten worden. Bij een rente van circa 3% en afschrijving over 30 jaar leidt dit tot een structurele jaarlijkse last van circa €7 miljoen. Zonder aanvullende beleidsmaatregelen zal het rendement daarmee dalen richting 1%, onder de gewenste rendementsdoelstelling van 2%.

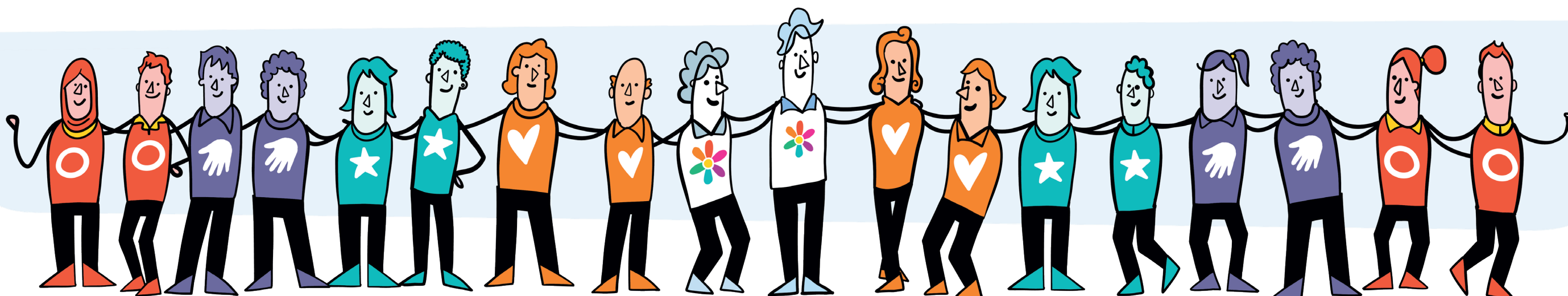
Daarnaast krijgen we te maken met financiële tegenwind. Landelijke kortingen die eerder zijn uitgesteld, zullen naar verwachting alsnog worden doorgevoerd. Deze ontwikkelingen vereisen scherpe sturing op uitgaven, prioritering van investeringen en verdere efficiëntieverbeteringen.

De wereld om ons heen verandert snel: de zorgvraag neemt toe, de complexiteit groeit, en de krapte op de arbeidsmarkt zet door. Om toekomstbestendig te blijven, investeren we gericht in vastgoed, digitale ondersteuning, medewerkers, vrijwilligers en duurzaamheid. Daarbij vraagt de herijkte strategie "Samen maken we de cirkel rond" om bewuste keuzes en focus op impact.

De grote investeringen zijn noodzakelijk om ook in de toekomst zorg te kunnen blijven leveren die ertoe doet. Tegelijkertijd vormen zij een aanslag op het huidige rendement, waardoor financiële discipline en realistische planning onmisbaar zijn.

Met de fusie met SWZP per 1 januari 2025 versterken wij onze organisatie. Deze fusie brengt kansen én veranderingen mee, die zorgvuldig worden meegenomen in de verdere financiële en strategische inrichting.

Wij zijn ervan overtuigd dat we, door samen koers te houden – realistisch, transparant en met oog voor elkaar – ook deze fase met vertrouwen tegemoet kunnen gaan.



Hieronder staat een overzicht van de toprisico's 2024, inclusief beheersmaatregelen en impact:

Voornaamste risico's en onzekerheden	Risicobereidheid	Maatregelen	Impact boekjaar en [verwachte] impact
Risico op onvoldoende personeel en hogere personele kosten door krapte op de arbeidsmarkt	Minimaal	• Implementeren nieuw roosterbeleid en proces. • Uitrollen werkgevers en arbeidsmarktcampagne. • Ontwikkelen en implementeren functiemix variaties. Best practices organisatie breed inzetten • Doorontwikkeling leiderschapsprogramma in 2024	• De implementatie van het nieuwe roosterbeleid en process is gestart conform planning. • De arbeidsmarktcampagne is gelanceerd. • De functiemix variaties a.d.h.v. bekwaam is bevoegd is gestart. Dit wordt in 2025 vervolgd. • Het leiderschapsprogramma is verder ontwikkeld met o.a. modules verandervaardigheden.
Risico op onvoldoende toegeruste medewerkers door continue interne of externe veranderingen	Minimaal	• Ontwikkelen veranderverhaal, veranderopgave en aanpak. • Borgen vereisten (veranderende) Arbo wetgeving in beleid, instrumenten en evaluatie en controlesystemen; organisatie RI&E en locatie RI&E zijn uitgevoerd. • Uitvoeren van het Programma Informele zorg. • Continue aandacht voor leren en ontwikkelen. Uitvoering geven aan geformuleerde projecten en programma's: passend scholingsaanbod via o.a. leerplein, opleiden nieuwe zorgmedewerkers en vervolgopleidingen zittende medewerkers. Aanpakken doelstellingen Strategisch Opleidingsplan. • Deelnemen in 2024 van alle leidinggevenden van De Zorgcirkel aan meerdere sessies van het MD-traject. Binnen het MD-traject zal speciale aandacht worden besteed aan startende leidinggevenden. • Vertalen naar doelstellingen en uitvoeren verbeteringen m.b.t. uitkomsten medewerker onderzoek 2023. • Voeren door iedere leidinggevende van een reflecteren werkt gesprek met zijn medewerkers. • Formuleren en realiseren vitaliteit doelstellingen voor 2024.	• Het veranderverhaal / beweging 'Samen maken we de cirkel rond' is uitgewerkt. • De veranderingen in Arbo wetgeving zijn geborgd in beleid, instrumenten en evaluatie en controlesystemen. Risico Inventarisatie (RI&E) en locatie RI&E zijn uitgevoerd. • Het beleidskader Informele zorg wordt verder uitgewerkt. Dit wordt in 2025 vervolgd. • Het leerplatform Cirkelwijs is live. • Het deelnemen van alle leidinggevenden aan meerdere sessies van het MD-traject en aandacht voor startende leidinggevenden wordt vervolgd in 2025. • Uit het medewerkertevredenheids-onderzoek komt communicatie als belangrijk aandachtspunt naar voren. Een plan van aanpak interne communicatie is opgesteld. Dit wordt in 2025 vervolgd. • Het voeren van een reflecteren werkt gesprek met medewerkers door iedere leidinggevenden behoeft aandacht. Dit wordt in 2025 vervolgd. • Programma Vitaliteit is intern belegd. Dit wordt in 2025 vervolgd.



Voornaamste risico's en onzekerheden	Risicobereidheid	Maatregelen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Risico dat door toekomstige ontwikkelingen in het Wmo/Hulp bij de Huishouding (HbH) domein er een negatieve exploitatiebijdrage en/of reorganisatiekosten ontstaan	Minimaal	• Inzetten van de beheersmaatregelen die volgen uit de scenariokeuze die in 2023 heeft plaatsgevonden. • Realiseren dat het percentage contracten voor onbepaalde tijd maximaal 60% is. • Monitoring van kostprijs (drie draaiknoppen: functiemix direct cliëntgebonden personeel, productiviteit en opslagen indirecte kosten). • Onderhandelen met gemeentes over tarieven a.h.v. benchmark.	• Beheersmaatregelen zijn opgevolgd. • Voorlopig op de huidige wijze doorgaan met leveren HbH. • Monitoring op tarieven, kostprijs, contractgrootte en aandeel vaste contracten vindt plaats. • Onderhandeling met gemeentes over tarieven a.h.v. benchmark zijn gaande.
Risico op hogere kosten door wereldwijde tekorten en inflatie	Minimaal	• Oriënteren op 'PC as a service', waarbij een maandelijks 'leasebedrag' wordt betaald i.p.v. eenmalige investeringen (risico van voorraadbeheer dan bij de dienstverlener belegd). • Uitvoeren van het Programma Duurzaamheid. • Toetsen op marktconformiteit van de begrotingen van de projecten en vervangingsinvesteringen. Beperkt sturen op extra reserveringen (post onvoorzien/kostenstijging) in projecten om de sterkte stijging van de bouwkosten te kunnen opvangen. • Tijdig voorbereiden van de uitvraag voor de werkzaamheden i.h.k.v. MJOP 2024, waardoor snel inzicht verkregen wordt in de eventuele stijging van de kosten. • Incidenteel vragen goedkeuring om specifieke onderdelen vooruit te bestellen. Dit om vertraging in projecten of de uitvoering van werkzaamheden te voorkomen in verband met lange levertijden. • Overeenkomen meerjarige (huur- en onderhouds-) contracten zonder inflatiegevoelige indexatie afspraken en gebaseerd op een vaste prijs. • Maken van een voorraad- of beschikbaarheidsafpraak met leveranciers van bedrijf kritische installatie onderdelen (bijv. liften, klimaatinstallaties). Gezonde balans tussen risico en financiën is hierbij continue de afweging, deze garantie kost geld.	• De kosten wegen niet op tegen de baten. Er is gekozen om de eerstelijns servicedesk te outsourcen. • De programmamanager Duurzaamheid is gestart. De Green Deal 3.0 is ondertekend en een Agenda duurzaamheid is opgesteld. • Dit is een continu proces waarbij de toets op marktconformiteit extern wordt belegd bij vastgoed adviseur BBN (adviesbureau). Daarnaast worden er aanbestedingen gedaan bij de grotere projecten • Tijdig voorbereiden van de uitvraag voor de werkzaamheden is een lopend proces. • De liftinstallatie op locatie Molentocht is een voorbeeld van goedkeuring vragen om specifieke onderdelen vooruit te bestellen. • Daar waar mogelijk, worden meerjarige (huur- en onderhouds-)contracten afgesloten zonder inflatiegevoelige indexatie afspraken en gebaseerd op een vaste prijs. • Hier wordt over gesproken, maar nog zonder concreet resultaat. Leveranciers voelen weinig voor het aanleggen van een grote voorraad, ook al wordt dit bekostigd. Wel zijn er in een aantal gevallen nieuwe SLA afspraken gemaakt voor een hogere reactiesnelheid.



Voornaamste risico's en onzekerheden	Risicobereidheid	Maatregelen	Impact boekjaar en [verwachte] impact
Risico op hoge kosten, diefstal van gegevens en/of imagoschade door toename cybercriminaliteit	Minimaal	• Uitbreiden contract met de dienst 'immutable back up' met onze vaste ICT-dienstverlener Open Line. Dit betekent dat de data, die mogelijk bij een ransomware aanval wordt geraakt, snel teruggezet kan worden. • Afnemen (indien de value case positief is) van een Security Operations Centre (SOC) van Open Line. Dit in kader van het voldoen aan nieuwe Europese wetgeving, de NIS-2. • Starten project om de beleidsmaatregelen van de NEN7510 te implementeren. Dit project heeft veel impact op de bedrijfsprocessen, omdat weerbaarheid tegen cybercriminaliteit veel vraagt van de alertheid van medewerkers.	• De Back up van onze Office365 omgeving is per 1 februari in gebruik genomen. • De SOC per 1 april operationeel en heeft reeds meerdere issues gedetecteerd. Het risico op impact van deze issues hebben we hierdoor kunnen mitigeren. • Het project om beleid te ontwikkelen loopt. In oktober is veel beleid omtrent informatiebeveiliging goedgekeurd. De rest wordt in maart in directieteam besproken.
Risico dat de organisatie onvoldoende snel kan inspelen op mogelijke veranderingen, zodat er een negatieve exploitatiebijdrage ontstaat	Minimaal	• Stroomlijnen van de besluitvormingsprocessen en het inzetten op een transparante en open overlegstructuur. • Aanpassen van het besturingsmodel om het adaptief vermogen van de organisatie te vergroten. • Inzetten van een bewustwordingstraject 'Samen zorgen voor de zorg van morgen' t.b.v. veranderopgave om een cultuurverandering teweeg te brengen. • Uitvoeren van het Programma Zorg Thuis.	• Meer aandacht voor transparantie en op overlegstructuur bij besluitvorming. • Herijking van besturingsmodel is vastgesteld. • Een bewustwordingstraject van het veranderverhaal / beweging 'Samen maken we de cirkel rond' is uitgewerkt. • Programma is herijkt en opnieuw vastgesteld, o.a. verder gewerkt aan inzet kwaliteitsverpleegkundigen, concept 'Leef Thuis' en visie op zorgtechnologie.



De Zorgcirkel

Wielingenstraat 2

1441 ZR Purmerend

T 088 55 99 500

www.zorgcirkel.nl

