

**Coöperatie Boer en Zorg B.A.**  
**Jaarverslag 2019**



## Inhoud

Voorwoord .....	3
1. Informatie over Coöperatie Boer en Zorg.....	4
1.1. Missie .....	4
1.2. Visie .....	4
1.3. Kernwaarden.....	5
2. Hoe is de coöperatie georganiseerd? .....	6
2.1. Kernactiviteiten van Coöperatie Boer en Zorg.....	6
2.2. Structuur: bestuur en uitvoering .....	6
2.3. Verantwoording van de Raad van Toezicht .....	7
3. Wie zijn de leden?.....	8
3.1. De leden van de coöperatie .....	8
3.2. Ledentevredenheid en cliëntentevredenheid .....	9
3.3. Vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris .....	10
4. Strategie en beleid .....	11
5. De coöperatie in 2020.....	13
6. Financiële informatie .....	14
6.1. De omzet .....	14
6.2. Omzet per lid.....	15
6.3. De financiers en contracten .....	16
6.4. Betalingsproces .....	17
6.5. Toelichting op de jaarrekening .....	17
7. Managementverklaring.....	18
Bijlage.....	19
Organogram van de coöperatie .....	19



## Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van Coöperatie Boer en Zorg (CBZ). Het jaar 2019 stond in het teken van doorontwikkeling en borgen van kwaliteit. Enkele hoogtepunten:

- We hebben in 2019 een ISO-certificering 9001 voor de bureauwerkzaamheden verkregen.
- Het jaar 2019 is het eerste volledige jaar dat we in ONS-Nedap werken waarmee een stabiele ICT ondersteuning voor onze deelnemers dossiers is gerealiseerd.
- We hebben onze bedrijfsbezoeken verder gestandaardiseerd om op meer onderdelen te kunnen adviseren.
- We hebben een nieuwsbrief voor stakeholders geïntroduceerd, boordevol informatie.
- We hebben het mogelijk gemaakt voor onze leden om ook Wlz zorg Verpleging en Verzorging in Zorg in Natura te declareren.
- We hebben ons eerste kwaliteitsverslag VG gemaakt voor de zorgkantoren.

Maar het allerbelangrijkste is dat onze 156 leden zich met hart en ziel hebben ingezet voor goede zorg voor 2.871 deelnemers<sup>1</sup>. Daar zijn we trots op.

Coöperatie Boer en Zorg b.a.  
Het bestuur

---

<sup>1</sup> Wij gebruiken de term deelnemers voor alle mensen die zorg ontvangen op onze locaties. Termen die ook door leden of financiers gebruikt worden zijn cliënten, bewoners, gasten of hulpboeren.



## 1. Informatie over Coöperatie Boer en Zorg

### 1.1. Missie

Coöperatie Boer en Zorg (CBZ) wil dé professionele zorgboerenorganisatie in de provincies Utrecht, Flevoland, Overijssel en Gelderland zijn, die haar leden ondersteunt om het ondernemen en leven op en rond de boerderij hand in hand te laten gaan met het bieden van kwalitatief hoogwaardige en innovatieve zorg voor een zo breed mogelijke doelgroep.

### 1.2. Visie

De coöperatie hanteert hierbij de volgende visie:



Figuur 1 Visie van de coöperatie

#### *Samen sterk*

Door als zorgondernemers samen te werken in onze regio zijn we sterker. We kunnen richting onze financiers, gemeenten en zorgkantoren, onze kwaliteiten over het voetlicht brengen. Door gezamenlijk onze bedrijfsvoering te stroomlijnen houden we meer tijd over voor de zorg aan onze deelnemers.

#### *Zorg op maat*

Onze deelnemers krijgen individuele zorg in een kleinschalige groene omgeving. Onze activiteiten passen we aan het ritme van de jaargetijden aan. We zorgen voor regelmaat en overzicht. Jong en oud, psychische of fysieke beperkingen, iedereen is welkom. De ondersteuning wordt afgestemd op de mogelijkheden en interesses van de deelnemer. Hij of zij wordt gestimuleerd om actief deel te nemen aan het leven en werk op de boerderij.

#### *Bijzondere zorg van hoge kwaliteit*

Onze financiers kunnen rekenen op de beste kwaliteit zorg voor de deelnemers. Hiervoor hebben onze leden een kwaliteitskeurmerk. Maar nog veel belangrijker is dat we iedere dag leren hoe het beter kan. Op onze zorglocaties voeren we met passie verbeteringen door en zorgen we dat nieuwe regelgeving goed ingevoerd wordt. CBZ ondersteunt met opleidingen, trainingen en ontmoetingen.

#### *Verrijking van het (zorg)landschap*

We zorgen voor veelsoortige zorg. Door deze zorg aan te bieden op groene locaties, houden we het groene landschap in stand. We koesteren het veelkleurige zorglandschap in een groene omgeving.

### **1.3. Kernwaarden**

#### *We bieden kleinschalige zorg in een groene omgeving*

Leden van de coöperatie bieden zorg op maat altijd afgestemd op de deelnemer. Onze deelnemers komen elke dag buiten en zijn actief betrokken bij de bezigheden op de boerderij.

#### *We handelen uit respectvolle wederkerigheid*

Respect voor deelnemer, andere zorgboeren, medewerkers van het bureau en andere contacten vormt onze basis. Daarbij gaan we altijd uit van een gelijkwaardige relatie waarbij sprake is van wederkerigheid.

#### *We bieden unieke kwaliteit*

Onze deelnemers kunnen rekenen op een kwalitatief goed zorgaanbod. We verplichten alle leden deze kwaliteit te bieden.

#### *We zijn transparant en navolgbaar*

Als collectief kunnen we onze keuzes goed uitleggen. Ons handelen is transparant.



## 2. Hoe is de coöperatie georganiseerd?

### 2.1. Kernactiviteiten van Coöperatie Boer en Zorg

- Zorgcontractering en contractbeheer Wlz, Jeugdwet en Wmo
- Zorgadministratie en contractverantwoording
- Kwaliteitstoetsing en-borging
- Innovatie en ontwikkeling van nieuwe arrangementen
- Belangenbehartiging, samenwerking en netwerken op regionaal niveau
- Advies en (ICT) ondersteuning van de zorglocaties
- Training, workshops en intervisie

### 2.2. Structuur: bestuur en uitvoering

#### *De besturing*

Wij zijn een coöperatie. Een coöperatie is een vereniging met een bedrijf. De leden zijn de eigenaar van het gezamenlijke bedrijf. Het bedrijf wordt aangestuurd door het algemeen bestuur die opdracht geeft aan de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder heeft de dagelijkse leiding. De leden van het bestuur (met uitzondering van de directeur-bestuurder) worden gekozen tijdens de Algemene Ledenvergadering waar alle leden stemrecht hebben. De coöperatieraad en de cliëntenraad adviseren het bestuur. De leden van deze raden worden gekozen door de regio's. De raad van toezicht houdt onafhankelijk toezicht.

In de bijlage vindt u het organogram van Coöperatie Boer en Zorg b.a.

#### *De uitvoering: interne organisatie*

De taken worden uitgevoerd door een twintigtal medewerkers in het bureau.

Het bureau is opgedeeld in zes clusters.

- De directie is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing en het uitvoeren van de visie.
- De regiocoördinatoren zijn de accounthouders voor de leden in de regio. Zij regelen ook de contracten met de financiers.
- Het kwaliteitsteam monitort de kwaliteit en zorgt voor een goede opleidingsagenda.
- Het financiële team draagt zorg voor de betalingen aan de leden en zorgt ervoor dat het geld van de financiers binnenkomt. Zij zijn tevens verantwoordelijk voor ICT.
- De cliëntenadministratie zorgt voor de declaraties van de leden.
- De ondersteuning zorgt voor managementondersteuning en beheert de contracten.

Het ziekteverzuimpercentage was in 2019: 8,1%. Het langdurig ziekteverzuim was 6,8%, dit is geheel toe te schrijven aan 1 medewerker die het gehele jaar afwezig is geweest. In een grote organisatie zou dit het percentage statistisch gezien nauwelijks beïnvloeden, in een kleine organisatie is dit niet



het geval. Om geen vertekend beeld te krijgen corrigeren we het ziekteverzuimcijfer en komen we op een verzuim van 1,3%. De meldingsfrequentie was 0,7. Het gecorrigeerde ziekteverzuimcijfer en meldingsfrequentie zijn laag in 2019. Ondanks de werkdruk, een resultaat om trots op te zijn.

Op onze website vindt u de bezetting van de RvT, Bestuur, Coöperatieraad en Cliëntenraad.

### **2.3. Verantwoording van de Raad van Toezicht**

In dit verslagjaar heeft de Raad van Toezicht de financiële jaarrekening 2018 met het bestuur en de accountant van de Coöperatie besproken, waarna de jaarrekening door de Raad van Toezicht is goedgekeurd. De Raad van Toezicht heeft in dit verslagjaar vooral aandacht besteed aan het bespreken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, de managementletter van de accountant en de financiële processen van de Coöperatie. In november 2019 heeft de Raad van Toezicht de begroting 2020 met het bestuur besproken, waarna de Raad van Toezicht de begroting heeft goedgekeurd.

De Raad van Toezicht heeft dit jaar een extra vergadering ingelast om gezamenlijk in alle rust te spreken over onder meer de wijze van toezichthouden en een aantal actuele zaken. Tevens heeft de Raad van Toezicht deelgenomen aan de zelfevaluatie van de bestuurlijke geledingen die dit jaar heeft plaatsgevonden bij zorgboerderij De Ganzenhoeve in Kesteren. De Raad van Toezicht is ook aanwezig geweest bij een reflectieve vergadering van het bestuur. Onderwerp van de reflectie was kwaliteit.

De Raad van Toezicht stelt vast dat de bezoldiging van de directeur-bestuurder voldoet aan de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De Raad van Toezicht is van mening dat het bestuur opnieuw een vooruitstrevende en betrokken inzet heeft laten zien. Het bestuur is erin geslaagd om de organisatorische professionaliseringsslag in dit verslagjaar voort te zetten en heeft gezorgd voor verdere aanpassingen en vernieuwingen in de organisatie van de Coöperatie. Dat blijkt onder meer uit het aanscherpen van de financiële processen, de aanhoudende inzet om de verbinding met de leden te verbeteren, de ISO-certificering, de verfijning van de labels en het blijven vernieuwen van het opleidingsaanbod voor deskundigheid.



### 3. Wie zijn de leden?

#### 3.1. De leden van de coöperatie

Op 31 december 2018 waren er 146 leden. Op 31 december 2019 is dit aantal gegroeid naar 156 leden. In 2019 hebben 6 leden opgezegd. De belangrijkste redenen van opzegging was bedrijfssluiting. We hebben 16 nieuwe leden mogen verwelkomen. Belangrijke reden om lid te worden is contractering en de wens om zorg in natura te gaan leveren.

Van de 156 leden hebben 29 leden een 'wit' lidmaatschap dat wil zeggen dat deze leden niet declareren. Voor 12 van deze witte leden geldt dat zij nog niet aan de kwaliteitseisen voldoen, vaak omdat zij nog geen kwaliteitskeurmerk hebben. Deze groep noemen wij vanaf 2020 aspirant leden. Soms betreft het leden (17) die vooral lid zijn vanwege de belangenbehartiging en de kennisdeling maar geen intentie hebben om te declareren via CBZ.

Eind december 2019 hadden 88 leden een geel lidmaatschap. Dit zijn leden die deels eigen contracten hebben en deels declareren via de Coöperatie. Tenslotte zijn er 39 blauwe leden. Dit zijn leden die een langdurige verbintenis zijn aangegaan met de Coöperatie en tenminste 90% van de zorg in natura via de Coöperatie declareren.

Het zorgaanbod op de locaties van de coöperatie bestaat vooral uit dagbesteding en individuele begeleiding. Diverse zorglocaties bieden daarnaast wonen en logeren aan en individuele behandeling.

De deelnemers op de zorgboerderijen vragen diverse soorten zorg vallend onder Jeugdzorg, Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo), Beschermd Wonen of onder de Wet langdurige zorg (Wlz). In de financiële paragraaf leest u wat de omzet is in de diverse regelingen.





### 3.2. Ledentevredenheid en cliëntentevredenheid

De ledentevredenheid meten wij bij ieder bedrijfsbezoek. De tevredenheid varieert per regio. In onderstaand overzicht zijn wat regio's samengevoegd, omdat nog niet iedereen een cijfer heeft gegeven (schaal 1-10). De waardering die de zorgboeren geven zijn:

Regio	Waardering (schaal 1-10)
Flevoland, Utrecht, Noordwest-Veluwe	7,7
Twente, Midden-IJssel, Oost-Veluwe, Achterhoek, IJsselland	7,8
Arnhem, Food Valley, Rivierenland	7,8

Tabel 1 Ledentevredenheid

#### *Tevredenheid van leden over themabijeenkomsten en de dag van de verbinding*

In 2019 zijn er vier themabijeenkomsten gehouden. Twee over het kwaliteitskeurmerk en 2 over SKJ-registraties. In totaal hebben 59 personen deze bijeenkomsten bezocht. De waardering voor de bijeenkomsten over het kwaliteitskeurmerk was 7,8 waarbij er geen opvallende uitschieters in waardering waren. De waardering voor de SKJ bijeenkomsten was 7,6 waarbij de variatie in waardering veel groter was (van 5 tot 10). Navraag bij slechte score laat zien dat de verwachtingen totaal anders waren dan het programma liet zien. Dit betekent voor CBZ dat we met nog meer aandacht moeten communiceren over wat een themabijeenkomst inhoudt.



#### *Tevredenheid van leden over trainingen en workshops*

In 2019 hebben we van 10 trainingen de tevredenheid in kaart gebracht. Het gaat hier over de tevredenheid van meer dan 100 leden of hun medewerkers. Het gemiddelde cijfer was een 7,9. Het laagste scoorde de cursussen Nedap (rond de 7,5) het hoogste de cursus startende zorgboer (8,7). Opmerking bij de cursus Nedap was, dat het teveel is, in te weinig tijd. Dit past CBZ in 2020 aan. De opmerking uit 2018 over de wens om SKJ punten te verzamelen is in 2019 aangepast. Waar dit van toepassing was zijn SKJ-punten toegekend. De meest gehoorde opmerking is dat de cursussen goed praktisch toepasbaar zijn.

#### *Tevredenheid deelnemers op de zorgonderneming*

In 2017 hebben wij ons als collectief aangesloten bij *Vanzelfsprekend*. Dit systeem meet de tevredenheid van deelnemers over de geleverde zorg. In 2019 hebben 84 deelnemers verdeeld over 6 zorglocaties aan de enquête meegedaan. Evenals vorig jaar, zijn de deelnemers uiterst tevreden. De zorgboer(in) scoort een 8,6, de omgeving een 8,7 en de werkzaamheden een 8,2. Belangrijke factoren voor deze tevredenheid zijn: het gevoel iets zinvol te doen, iets te leren en het thuisfront

wat meer rust te geven. Bij jongeren wordt ook genoemd dat ze iets leren terwijl de ouderen meer het accent leggen op minder eenzaam te zijn en sociale contacten.

### **3.3. Vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris**

Onze vertrouwenspersoon voor medewerkers van zorgondernemingen en het bureau is klachtenfunctionaris Anna Kempe. Zij meldt het volgende:

In 2019 zijn er 2 meldingen geweest in verband met het indienen van een eventuele klacht.

#### *Melding 1*

Tijdens deze melding werd ik rechtstreeks door een medewerker benaderd.

Degene die belde heeft de klacht en zorgen geuit en we hebben samen gekeken naar mogelijkheden. Na een tijdje hebben we nog een keer contact gehad om te kijken hoe de situatie nu was. De melder gaf aan voldoende handvatten te hebben voor zichzelf.

#### *Melding 2*

Tijdens deze melding werd ik via de mail benaderd als klachtenfunctionaris.

De directeur-bestuurder was ook op de hoogte van deze melding die gericht was naar Coöperatie Boer en Zorg. We hebben overleg gehad over de wijze van communicatie.

Er waren veel onduidelijkheden en ik ben vooral bezig geweest de procedure van het indienen van een klacht toe te lichten. Uiteindelijk heb ik niets meer vernomen over de situatie.

De twee meldingen hebben niet geleid tot het indienen van een klacht.



## 4. Strategie en beleid

In 2019 hebben we het zorglandschap zien veranderen, we spelen hier op in. In deze paragraaf lichten we de belangrijkste veranderingen toe.

### *De dienstverlening is betrouwbaar gemaakt in 2019*

2019 was het eerste jaar dat we volledig in het systeem ONS van Nedap werkten. Dit heeft onze dienstverlening vereenvoudigd, omdat we vanuit 1 database overzichten konden krijgen over betalingen, aanwezigheidsregistraties en de opbouw van zorgdossiers. We zitten nog niet op het niveau dat we ambiëren en kunnen nog veel meer gebruik maken van de mogelijkheden van ONS. We hebben wel een solide basis.

Onze dienstverlening ten aanzien van adviesgesprekken en bedrijfsbezoeken is meer gestructureerd. Vooral het concept wonen in de Wlz heeft dit jaar goed vorm gekregen.

### *De kwaliteit is geborgd*

Alle leden hebben een kwaliteitskeurmerk, de meeste leden bezitten het keurmerk van de federatie landbouw en zorg. In dit keurmerk staan echter niet de contracteisen per financieringsvorm. Daarom hebben we in 2017 een stoplichten model ingevoerd waarin alle kwaliteitseisen zijn beschreven. Dit resulteerde in een indeling in rood (verbeteringen nodig), oranje (verbeteringen binnen drie maanden afronden), groen (alles in orde). Op deze manier helpen we de leden alert te blijven op kwaliteit.

In 2019 hebben 29 leden de status groen ontvangen, 30 leden de status oranje en 4 leden de status rood. Op de peildatum 31 december 2019 hadden nog 5 leden de status oranje en 2 leden de status rood. Dit betekent dat de meeste oranje en rode leden de verbeteracties succesvol hebben opgevolgd. We hebben in 2019 geen declaraties voor leden hoeven te stoppen omdat ze langer dan 3 maanden status rood hadden.

Voor 2020 willen we de rapportage aanpassen. Het is op dit moment niet duidelijk wat het verloop is en hoeveel leden nooit een status hebben ontvangen. Onze ervaring is dat er voortdurende aandacht nodig is voor de kwaliteit van de zorgdossiers en de aanwezigheidsregistraties.

In 2019 hebben wij ons ISO-certificaat 9001 behaald. Daarmee is de kwaliteit van de processen op het bureau verbeterd en geborgd.

### *De communicatie is gestroomlijnd*

In 2019 hebben we 6 interne nieuwsbrieven uitgegeven en 6 stakeholders nieuwsbrieven. Er zijn diverse themabijeenkomsten en regio-bijeenkomsten geweest. De regiocoördinator is vast aanspreekpunt en kent de bedrijven goed. Deze drie componenten vormen de basiscommunicatie. Daarnaast vinden er bedrijfsbezoeken plaats, onderlinge consultaties, verenigingsactiviteiten en bestuurlijke activiteiten waar leden elkaar ontmoeten.



*De wijze van aanbesteden verandert*

Gemeenten stellen steeds meer eisen om in zorgnetwerken te opereren. Zij gunnen het contract dan bijvoorbeeld aan een consortium van zorgaanbieders waar CBZ onderdeel van is. Het is ook mogelijk dat zij aan 1 aanbieder gunnen die vervolgens met andere aanbieders, waaronder CBZ, moet dealen. Dit laat des te meer de noodzaak zien van het ingebed zijn in de lokale situatie en van de contacten met regionale instellingen. Als individueel lid wordt het steeds moeilijker om aan alle eisen te voldoen. Dit is vaak de reden voor een lid om zich bij CBZ aan te sluiten.

*De administratieve (verantwoording) eisen en privacy en veiligheidseisen nemen toe*

Ondanks een verlangen naar minder regels en werken uit vertrouwen, zien we toch een toename van verantwoordingseisen. Inspecties en materiële controles hechten aan dagelijkse rapportering op zorgdoelen. Het aantonen dat zorg is geleverd en tot resultaat leidt vraagt inmiddels veel tijd. De eisen op het gebied van data veiligheid nemen toe. Dit betekent dat de coöperatie ICT-matig betere ondersteuning moet leveren, zodat de leden gemakkelijker kunnen verantwoorden. Waar collectieve verantwoording mogelijk is, neemt de coöperatie het voortouw.

*Deelnemers hebben andere ondersteuning nodig*

CBZ ziet een toenemende vraag naar andere dienstverlening, bijvoorbeeld voor leerlingen die niet meer naar school gaan of voor volwassenen die op zoek zijn naar werk en zinvolle dagbesteding onder de participatiewet. Ook de vraag naar wonen neemt toe. Om de ondersteuning in combinatie met behandeling te kunnen bieden, heeft CBZ raamcontracten voor behandeling afgesloten met Advisium van 's Heeren Loo. Daarnaast is ze in 2019 in gesprek met een drietal andere aanbieders met de intentie om ook met hen contracten af te sluiten.



## **5. De coöperatie in 2020**

Aan het begin van 2020 zijn we als samenleving terechtgekomen in een crisissituatie, veroorzaakt door het coronavirus. We hebben onze bedrijfsprocessen aangepast en afgestemd op de door het RIVM en de Rijksoverheid afgegeven richtlijnen en maatregelen. Nieuwe richtlijnen en ontwikkelingen monitoren we continu, volgen we op en communiceren we naar onze leden.

Onze maatregelen zijn erop gericht om de gezondheid van onze medewerkers, leden en cliënten te beschermen en waar mogelijk de dienstverlening aan onze leden te continueren.

Tot nu toe kan CBZ haar dagelijkse activiteiten voortzetten rekening houdend met de maatregelen die noodzakelijk zijn de verspreiding van het coronavirus te beperken.

Op dit moment hebben we vooral aandacht voor crisismanagement en is het nog te vroeg voor een gedetailleerde impactanalyse. Hoewel we de mogelijke invloed op de financiële continuïteit nog niet goed kunnen objectiveren, blijkt uit een eerste scan op hoofdlijnen dat de financiële continuïteit niet in het geding is.



## 6. Financiële informatie

In onze jaarrekening vindt u een volledig financieel verslag. In deze paragraaf lichten we de belangrijkste cijfers toe. De belangrijkste inkomsten voor de coöperatie is de fee.

In 2019 was de fee voor gele leden 10% en voor blauwe leden 8,5% .

Voor wonen hanteren we een staffel die varieert van 3,0% tot 6,5% afhankelijk van de omzet.

In 2019 is de omzet van de coöperatie met 22% gestegen en zijn de doorbetalingen naar de zorgondernemers met 24,6% toegenomen t.o.v. 2018.

### 6.1. De omzet

In tabel 3.1 staat de omzet per financieringsvorm. De omzet in de Jeugd en WMO is flink gestegen. De omzet in de WLZ is licht gestegen.

Omzet per financieringsvorm			
	2019	2018	Toe-/afname
Jeugd	11.261.133	8.853.868	27%
WMO	5.147.486	3.907.304	32%
WLZ	8.501.017	8.119.611	5%
	24.909.636	20.880.783	19%

Tabel 3.1 Omzet per financieringsvorm

Tabel 3.2 laat het aantal unieke deelnemers per financieringsvorm zien.

Unieke deelnemers per financieringsvorm			
	2019	2018	Toe-/afname
Jeugd	1.518	1.420	7%
WMO	826	651	27%
WLZ	534	388	38%
	2.878	2.459	17%

Tabel 3.2 Unieke deelnemers per financieringsvorm

Opvallend is de stijging van deelnemers in de WLZ met 38%, terwijl de omzet met 4% is gestegen. Dit is deels te verklaren door (vaak dementerende) deelnemers die van de WMO-dagbesteding indicatie naar de WLZ –indicatie gaan. Soms zijn deelnemers slechts enkele dagen op de dagbesteding met WLZ-indicatie en verhuizen ze daarna naar een verpleegtehuis elders. Dit vertekent het beeld.

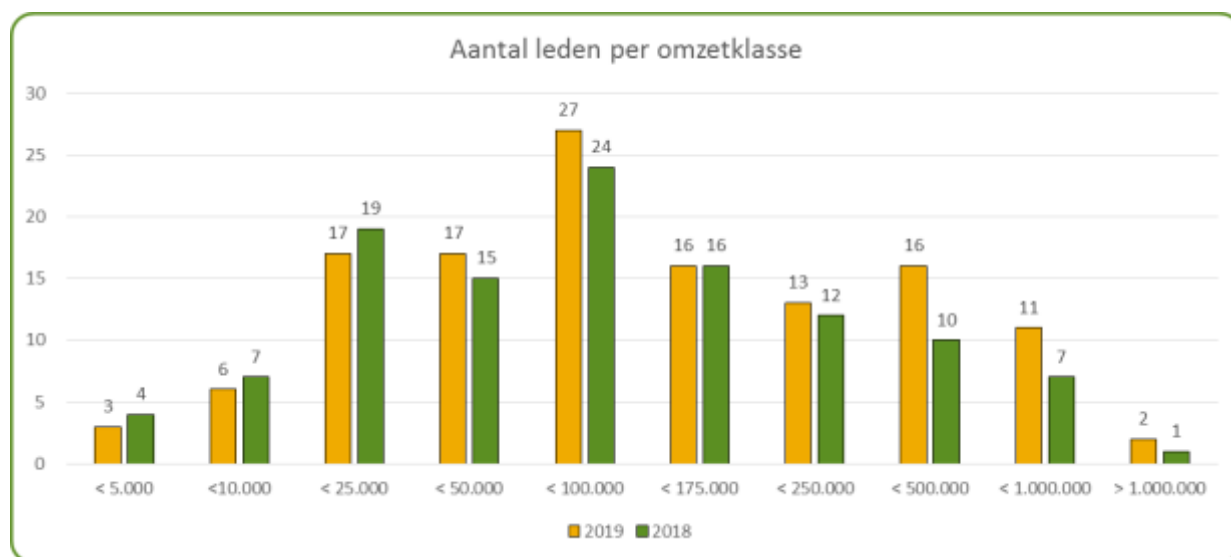
Bij Jeugd zien we het omgekeerde, het aantal deelnemers neemt met 7% toe en de omzet met 27%. Een mogelijke verklaring is de toename van de complexiteit bij jeugdigen.

## 6.2. Omzet per lid

Het totaal aantal declareerde zorgboeren in 2019 is gestegen van 115 in 2018 naar 128 in 2019. In onderstaand overzicht is zichtbaar gemaakt in welke omzetklassen ze zich bevinden.

Aantal leden per omzetklasse			
Omzet	2019	2018	Toe-/afname
< 5.000	3	4	-25%
<10.000	6	7	-14%
< 25.000	17	19	-11%
< 50.000	17	15	13%
< 100.000	27	24	13%
< 175.000	16	16	0%
< 250.000	13	12	8%
< 500.000	16	10	60%
< 1.000.000	11	7	57%
> 1.000.000	2	1	100%
	128	115	11%

Tabel 3.3 Leden per omzetklasse



Grafiek 1 Leden per omzetklasse

De omzet van gele ondernemers en blauwe ondernemers verschilt sterk. Dit is te verklaren omdat gele ondernemers maar een deel van hun omzet via CBZ laten lopen.

In tabel 3.4 ziet u de omzet per "kleur".

Omzet zorgaanbieders per "kleur"					Aantal leden	Omzet per lid
Kleur	Jeugd	WMO	WLZ	Totaal		
Geel	4.215.719	2.702.145	3.679.424	10.597.288	97	109.250
Blauw	7.045.414	2.445.341	4.821.592	14.312.348	31	461.689
	11.261.133	5.147.486	8.501.017	24.909.636	128	194.607

Tabel 3.4 Omzet zorgaanbieders per kleur

De gemiddelde omzet per lid bedroeg in 2017 € 148.000 en is gestegen in 2018 naar € 181.000.

In 2019 is dit verder toegenomen naar € 194.607.

### 6.3. De financiers en contracten

Onze financiers zijn gemeenten en zorgkantoren. Ons streven is om een dekkend aanbod te hebben voor het leveren van zorg in natura in ons gehele gebied.

Aantal financiers per financieringsvorm			
	2019	2018	Toe-/afname
Jeugd	86	89	-3%
WMO	76	70	9%
WLZ	5	4	25%
	167	163	2%

Tabel 3.5 Aantal financiers per financieringsvorm

Het aantal WLZ-financiers is uitgebreid met ENO die zorg biedt in Midden IJssel. Met deze uitbreiding hebben we een dekkend aanbod voor onze hele regio.

De financiers zijn voor Jeugd en WMO verdeeld over 44 contracten.

In 2019 zijn er slechts 5 aanbestedingen geweest en 9 verlengingen.

We hebben alle aanbestedingen gegund gekregen.

Van 1 subsidieaanvraag Beschermd Wonen hebben we nog geen uitsluitel.



## 6.4. Betalingsproces

Het betalingsproces is in 2019 aangepast. CBZ betaalt alle goedgekeurde zorg direct uit, onafhankelijk of dit door financiers is betaald. Voorheen betaalde CBZ alle gedeclareerde (en daarmee de soms niet-goedgekeurde) zorg uit. Dit leidde bij de jaarafrekening met de leden tot te hoge uitbetalingen. Dit moest door leden worden terugbetaald met bijbehorende administratieve lasten. Nu ons systeem op orde is en we geen achterstand meer hebben in afgekeurde declaraties is de nieuwe manier van uitbetalen verantwoord.

## 6.5. Toelichting op de jaarrekening

### *Balans*

In paragraaf 6.4 wordt de versnelling van de betalingen aan zorgondernemers genoemd. Dat heeft directe gevolgen voor de samenstelling van onze balans. De liquide middelen zijn aan het einde van 2019 flink gedaald ten opzichte van eind 2018. De kortlopende schulden zijn met bijna 17% afgenomen omdat we onze zorgondernemers versneld hebben doorbetaald. Eind 2019 is ons balanstotaal daardoor met zo'n 15% afgenomen ten opzichte van 2018.

### *Solvabiliteit*

De wens is de solvabiliteit verder te verbeteren. Door het buffervermogen op het gewenste niveau te brengen wordt gewaarborgd dat de Coöperatie tijdig haar leden kan betalen ook al zou er vertraging optreden in de ontvangsten vanuit Zorgkantoren en Gemeenten.

Het voordeel van de krimp in balanstotaal is dat we een verbetering zien in kengetallen die aan het balanstotaal zijn gerelateerd. Zo is onze solvabiliteit, ondanks een geringe toename in het Eigen Vermogen, in het verslagjaar gestegen van 15,1% naar 18,4%.

### *Liquiditeit*

Liquiditeit geeft aan of er voldoende geld in kas is om op korte termijn aan alle betalingsverplichtingen te voldoen. Het is de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden. Eind 2019 bedroeg de liquiditeit van CBZ 124,6% ten opzichte van 121,8% een jaar eerder.

### *Omzet en doorbetaling*

De totale omzet is in 2019 uitgekomen op € 25,2 miljoen. Dat is een toename van 22% ten opzichte van 2018.

De 'doorbetalingen aan zorgboeren' stegen in 2019 met 24,6%. Verhoudingsgewijs is er dus meer omzet doorbetaald aan de zorgondernemers.

In 2018 heeft de coöperatie 90,9% van alle 'opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning' doorbetaald aan de declarerende leden. In 2019 is 92,6% doorbetaald.

€ 257.000 daarvan komt voor rekening van de 'feeverlaging staffel Wonen', de rest is het gevolg van de grotere omzet van 'blauwe' zorgboeren ten opzichte van de omzet van 'gele' zorgboeren.

#### *Personeelskosten*

De personeelskosten zijn in 2019 met ruim 5% gedaald, hetgeen voor een deel het gevolg is van een daling van het gemiddelde aantal FTE met 0,25. Verder wordt een deel van de afname verklaard doordat we een uitkering hebben ontvangen voor een langdurig afwezige medewerker. Als gevolg van die afwezigheid hebben we in 2019 een groter beroep moeten doen op de hulp van externe medewerkers.

#### *Overige bedrijfskosten*

Voorals gevolg van een - reeds in de Algemene Ledenvergadering van november 2019 gemelde - afboeking, zijn onze Overige bedrijfskosten in 2019 met bijna 12% gestegen. Dit is een eenmalige kostenverhoging geweest om het debiteuren- en crediteurenbestand op te schonen.

#### *Resultaat*

Uiteindelijk resteert een positief resultaat van € 24.354, -. Dit resultaat is in de jaarrekening aan de Algemene Reserve en aan Bestemmingsreserves toegevoegd.

## **7. Managementverklaring**

De directie is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de in- en externe (financiële) rapportages.

CBZ baseert haar interne beheersing op het principe dat het management eerstverantwoordelijk is voor de juiste (dagelijkse) toepassing, naleving en bewaking van de systemen die tot doel hebben de relevante risico's adequaat te beheersen.

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan de risicomanagement- en interne beheersingssystemen, geven de interne beheersings- en controlesystemen van CBZ een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze beheersingssystemen in 2019 naar behoren hebben gewerkt.

Voor wat betreft de inhoud van een 'redelijke mate van zekerheid' dient uitgegaan te worden van wat als zodanig geldt voor een zorgvuldig handelend bestuurder in de gegeven omstandigheden. Het geheel van de werkzaamheden met betrekking tot de interne risicomanagement- en interne beheersingssystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken het Bestuur, de Raad van Toezicht en de externe accountant.



## Bijlage

### Organogram van de coöperatie

