

Coöperatie Boer en Zorg U.A.  
Jaarverslag 2023



## Inhoud

Voorwoord .....	3
1. Informatie over Coöperatie Boer en Zorg (CBZ).....	5
1.1. Missie.....	5
1.2. Visie vanuit vijf perspectieven.....	5
1.3. Onze gemeenschappelijke waarden.....	7
1.4. Kernactiviteiten van CBZ .....	8
1.5. Leden van CBZ .....	8
2. Coöperatieve organisatie en toezicht .....	9
2.1. Structuur van de organisatie .....	9
2.2. Centrale Cliëntenraad.....	10
2.3. Verantwoording van de Raad van Toezicht.....	10
3. Kwaliteit en tevredenheid .....	13
3.1. Tevredenheid leden.....	13
3.2. Kwaliteitsbeleid .....	13
3.3. Tevredenheid deelnemers over de zorg .....	14
3.4. Tevredenheid van financiers / stakeholders .....	15
3.5. Vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris.....	16
3.6. Toepassing en beheersing gedragscodes .....	16
3.7. ISO certificering.....	16
4. Projecten, beleid en regioteams .....	17
4.1. Projecten .....	17
4.2. Implementatie Wtza.....	18
4.3. Duurzaamheid .....	18
4.4. Regioteams.....	19
4.5. Regio Foodvalley, Gelderland-Midden en Rivierengebied .....	19
4.6. Regio Achterhoek en Twente .....	20
4.7. Regio Randmeren en Utrecht.....	20
4.8. Regio IJsselland.....	21
4.9. Sector V&V Wonen.....	21
5. Financiële informatie.....	23
5.1. De omzet en aantal deelnemers .....	23
5.2. Omzet per lid.....	25
5.3. De financiers en contracten .....	25
5.4. Toelichting op de jaarrekening.....	26
6. Medewerkers .....	29
7. Managementverklaring .....	30

## Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2023 van Coöperatie Boer en Zorg (CBZ). Hoogtepunt van het jaar was zonder twijfel de viering van ons 12,5-jarig bestaan op 25 mei 2023. De ruim tweehonderd aanwezige zorgondernemers was gevraagd een bloem mee te brengen. Die werden verzameld in een enorme kuip op het podium van theater Orpheus in Apeldoorn. Verbazingwekkend hoeveel soorten bloemen er bleken te zijn die in al hun gevarieerdheid gezamenlijk een prachtig boeket vormden. Ook een mooi symbool voor de veelkleurigheid van onze organisatie. Met dat ene gezamenlijke vertrekpunt: de wens van enkele zorgboeren om de krachten te bundelen. Wellicht geïnspireerd door Loesje: ‘Waarom moeilijk doen als het samen kan?’.



Door die samenwerking werd het mogelijk taken uit te besteden aan een centraal bureau en werd het mogelijk in te schrijven op aanbestedingen in het kader van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten AWBZ (inmiddels Wet Langdurige Zorg (WLZ)). Wat toen gold, geldt vandaag nog steeds. Daarom kon onze coöperatie uitgroeien tot een krachtige en professionele vereniging met ruim 250 leden die aan meer dan 6000 deelnemers zorg en ondersteuning bieden. De omzet over 2023 kwam uit op bijna €100 miljoen.

Die groei ging niet zonder slag of stoot. CBZ heeft in het begin ook moeilijke perioden gekend. Door die niet te vergeten blijft de organisatie scherp op de uitvoering van de zorg. Gemeenten, inkoopregio's en zorgkantoren waarden CBZ vanwege de kwaliteit die door onze leden wordt geboden. Wij realiseren ons dat we inmiddels iets te verliezen hebben: onze reputatie.

Het klassieke groeimodel van ondernemingen laat ook groeistuipe zien en crises. Die zijn dan nodig om naar een volgende fase te komen. Ik stel met trots vast dat wij zo'n crisis niet nodig hadden om naar de volgende fase te komen. In 2023 is hard gewerkt aan de omvorming van de coöperatieraad tot een ledenraad. Eind 2023 schreven we de eerste verkiezingen uit. En onze leden hadden wat te kiezen: op de kieslijst stonden gemotiveerde zorgondernemers die de handschoenen oppakten gezamenlijk de leden een stem te geven. En verantwoordelijkheid te dragen voor het geheel. Ik zie de samenwerking met de ledenraad dan ook met vertrouwen tegemoet.

Demografische ontwikkelingen veroorzaken een sterk toenemende zorgvraag. Die is door een groter aanbod niet bij te benen, er moeten keuzes worden gemaakt. Wij dus ook: hoe gaan we aan die vraag tegemoet komen? We zijn een van de grotere aanbieders van kleinschalige zorg. Willen we verder groeien? Hebben wij witte vlekken in het productaanbod? Hoe ontwikkelt de vraag zich? Wat willen onze afnemers, de zorgkantoren en gemeenten? En niet in de laatste plaats, wat willen onze leden?

Op deze en nog veel meer vragen die op ons afkomen gaan we de komende maanden antwoorden formuleren. Een organisatie is nooit klaar, de snelle maatschappelijke veranderingen gunnen ons geen rust. Maar anders dan bij de start staat er inmiddels een robuust en professioneel bureau en zorgen sterke regioteams voor korte lijnen in de regio's. Met medewerkers die elke dag keihard werken voor, zoals dat in onze statuten staat, 'te voorzien in de stoffelijke behoeften van onze leden'. Ik hoop en verwacht dat onze leden volgend jaar tevreden kunnen vaststellen dat dat opnieuw goed is gelukt.

Wim van Heel

Bestuurder a.i.

# 1. Informatie over Coöperatie Boer en Zorg (CBZ)

## 1.1. Missie

CBZ is dé coöperatie die haar leden, de kleinschalige zorgorganisaties in Gelderland, Utrecht, Overijssel en Flevoland, ondersteunt in het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige en innovatieve zorg, voor een zo breed mogelijke doelgroep.

## 1.2. Visie vanuit vijf perspectieven

De visie van CBZ wordt bekeken vanuit vijf perspectieven: leden, deelnemers, financiers, samenleving en medewerkers. Per perspectief benoemen we de punten die we de komende jaren gaan (door)ontwikkelen.



### Leden: samen sterk door de coöperatie

- CBZ vertegenwoordigt het beste uit twee werelden: we bieden de stabiliteit en kwaliteit van een solide (netwerk)organisatie gecombineerd met de eigen, unieke en waardevolle zorglevering van de individuele zorgaanbieders ('wel één maar grote verscheidenheid').
- CBZ zorgt voor de verbinding in krachtige werkeenheden, geformeerd op basis van regio, financieringsvorm of doelgroep met een eigen team, eigen verantwoordelijkheid voor kwaliteit en een eigen kennisnetwerk.
- CBZ volgt de lijn "coöperatief wat kan, apart wat moet": elkaar versterken door samenwerking.
- Zorgaanbieders verlenen zo veel als mogelijk zorg via CBZ.
- CBZ staat ook open voor aanvullende zorg die zorgaanbieders bieden die geen eigen zorglocatie hebben. CBZ zal voor deze groep een meer passende lidmaatschapsvorm ontwikkelen.
- Tegengestelde belangen tussen leden mogen de collectieve belangen van de coöperatie niet in de weg staan.
- Met de bureauorganisatie als 'betrouwbare motor' stelt CBZ haar leden in staat om de focus te leggen op dat wat ze het beste kunnen: het leveren van hoogwaardige kleinschalige zorg.
- De bureauorganisatie van CBZ is de backoffice van de leden voor o.a. contracteren, ICT, financiën, vertaling wet- en regelgeving en het beschikbaar stellen van functionarissen die CBZ-leden niet individueel kunnen aanstellen zoals een Wzd-functionaris, arts verstandelijk gehandicapten en gespecialiseerde gedragsdeskundigen.

## Deelnemers: zorg op maat in eigen omgeving

- Deelnemers voelen zich gekend en gezien en ontvangen zorg op locaties die aansluiten bij hun behoeften.
- Met de coöperatie bieden alle zorgaanbieders samen aan deelnemers zorg en ondersteuning die nodig is, zo lang als nodig is en er een indicatie is.
- Door het brede aanbod van kwalitatief goede zorg, kunnen deelnemers kiezen voor een locatie waar de expertise van de zorgverlener(s) aansluit bij hun zorgvraag.
- Bij CBZ kunnen deelnemers vertrouwen op kwalitatief goede zorg en begeleiding op maat, in een kleinschalige voorziening of bij de deelnemer thuis.
- Alle zorg die deelnemers nodig hebben wordt vanuit één contactpersoon geregeld.
- Deelnemers zijn actief bij alle zorgvormen en krijgen fysieke activiteiten aangeboden. Zij leveren hiermee een betekenisvolle bijdrage aan hun gemeenschap.
- CBZ-zorgaanbieders kennen het familie- en maatschappelijk netwerk waarin de deelnemers leven en onderhouden contacten met het netwerk. Waar mogelijk wordt zorg/begeleiding door het netwerk geleverd.

## Financiers: CBZ is vertrouwde partner in passende zorg

- CBZ sluit aan bij de regionale doelstellingen van zorgkantoren (o.a. nadruk op kleinschalige zorg, zorg dichtbij huis, zorg in eigen passende woonomgeving, betaalbare zorg, regionale samenwerking).
- CBZ biedt als gesprekspartner van gemeenten een breed palet aan van zorgaanbieders met een breed zorgnetwerk. Contracteren vraagt om een collectieve en lokale samenwerking.
- CBZ is actief in de transformatieopgave. Financiers waarderen de doelmatige inzet van middelen door CBZ waarbij er minder zorg geleverd wordt als het kan en meer zorg geleverd wordt waar het moet.
- De kracht van CBZ zit in de samenwerking met en tussen zelfstandige zorgaanbieders. Juist omdat de leden onderling verschillen, kunnen we gezamenlijk een breed palet aan zorg leveren zodat voor (bijna) elke deelnemer binnen CBZ een passende plek gevonden kan worden.
- CBZ is indien gewenst het aanspreekpunt om deelnemers te plaatsen.
- CBZ garandeert de kwaliteit van de zorg aan de deelnemers en aan de financiers en legt daarover verantwoording af.
- Financiers waarderen de kwalitatief goede zorg van CBZ waarbij een breed palet van mogelijkheden kan worden ingezet.
- Financiers (h)erkennen CBZ als een betrouwbare en innovatieve partner in de regio.

## Samenleving: kleinschalige zorg dichtbij

- We laten zien wat ons verbindt als coöperatie, maar ook wat onze leden uniek maakt als zelfstandige zorgaanbieders binnen de eigen gemeenschap.

- CBZ-zorgaanbieders dragen door hun multifunctionaliteit bij aan zinvolle dagbesteding. Door te werken of een bijdrage te leveren op de boerderij, in de winkel of in de groenvoorziening, voelen deelnemers zich óók maatschappelijk van betekenis.
- De samenleving waardeert het dat CBZ-zorgaanbieders een verbindende rol hebben tussen de deelnemers binnen hun locatie en de gemeenschap daar buiten.
- De samenleving waardeert CBZ-zorgaanbieders die ervoor zorgen dat landschappelijke waarden behouden blijven. Samen met deelnemers zorgen de ondernemers voor een mooie omgeving en (nieuwe) bedrijvigheid op plekken waar algemene voorzieningen vaak onder druk staan.
- De samenleving waardeert CBZ-zorgaanbieders en deelnemers die onderdeel uitmaken van de samenleving. Zij vervullen in de wijk en/of gemeenschap een belangrijke functie als het gaat om zorg- en sociale netwerken.
- CBZ staat voor duurzaamheid. Leden gaan verantwoord om met natuurlijke hulpbronnen.

### Medewerkers: met elkaar voor goede zorg

- CBZ streeft naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers door gezamenlijk met haar zorgaanbieders medewerkers te verbinden en te behouden voor de kleinschalige zorg.
- Medewerkers voelen zich gewaardeerd en ontwikkelen zich.
- Medewerkers voelen zich veilig en nemen initiatief.
- Medewerkers zijn professionals en bepalen vanuit hun expertise hun inzet.
- Medewerkers van de bureauorganisatie en de regionale teams zijn professioneel en realiseren zich dat ze werken voor de leden van CBZ. De leden behandelen hen met respect.

## 1.3. Onze gemeenschappelijke waarden

We hebben kansen en er zijn uitdagingen waarin we keuzes moeten maken. Maar waar we aan vasthouden, zijn onze gemeenschappelijke waarden. Deze zijn leidend bij de besluiten die we nemen en de weg die we bewandelen om onze visie te bereiken.

### Geworteld

Leden van CBZ zijn geworteld in de samenleving. Zij onderhouden tal van verbindingen met plaatselijke verenigingen, organisaties en bedrijven en zij kennen de thuissituatie van hun deelnemers.

### Gekend

Onze deelnemers voelen zich gekend en gezien. De eigenaar en het personeel kent iedere deelnemer én de verzorgers/mantelzorgers. Zij kennen ook de achtergronden van de deelnemers en het sociaal netwerk waar zij deel van uitmaken. Bij de ondersteuning wordt hier rekening mee gehouden.

### Eigenheid

Alle leden van CBZ zijn zelfstandige ondernemers. Zij bepalen de eigenheid van hun zorgonderneming. Leden van CBZ zijn vaak zeer authentiek. Deze eigenheid is ook van meerwaarde voor de deelnemers. Zij zijn onderdeel van het unieke verhaal van de zorgonderneming en dragen hieraan bij. Dit geeft ook hun leven meer eigenheid en betekenis.

## Eenvoud

In de ondersteuning van deelnemers gaan we voor eenvoud. Geen ingewikkelde diagnoses en trajecten, maar doen wat nodig is, mensen laten meedoen en erbij horen. Deze eenvoudige en mensgerichte benadering is kenmerkend voor leden van CBZ. En verder gaan we ook als collectief voor eenvoud door niet allemaal het wiel opnieuw uit te vinden, maar samen te werken aan slimme aanpakken.

## Kwaliteit

We staan voor kwaliteit en bewaken dit gezamenlijk. Kwaliteit van zorg betekent dat we goed kunnen uitleggen wat we doen en waarom. We werken vanuit onze kernwaarden en leggen verantwoording af over ons handelen. We kijken met elkaar mee en bespreken kwaliteitsvraagstukken die ons bezig houden.

## 1.4. Kernactiviteiten van CBZ

De belangrijkste diensten die CBZ voor haar leden verzorgt zijn:

- Het afsluiten van zorgcontracten met gemeenten en zorgkantoren voor Jeugdwet, WMO en Wlz;
- Het verzorgen van betalingen voor geleverde zorg, zorgadministratie en contractverantwoording;
- Het bieden van ICT-ondersteuning bij zorgadministratie en declaraties;
- Het ondersteunen van kwaliteitszorg en toetsen en borgen van kwaliteit;
- Stimuleren van innovatie en deskundigheid;
- Belangenbehartiging voor de leden naar opdrachtgevers;
- Stimuleren van samenwerking en netwerken op regionaal niveau;
- Uitwisselen van kennis en ervaring en het geven van informatie en advies.

## 1.5. Leden van CBZ

Op 31 december 2022 waren er 248 leden. Op 31 december 2023 is dit aantal gegroeid naar 260 leden. In 2023 heeft CBZ van 14 leden afscheid genomen. Van de 260 leden hebben 21 leden een aspirant lidmaatschap. Deze leden mogen in afwachting van een kwaliteitskeurmerk nog niet declareren.

Er zijn per einde jaar 104 gele leden, 122 blauwe leden, 13 witte leden en 21 aspirant-leden. Blauwe leden declareren tenminste 90% van hun omzet via CBZ, gele leden declareren een lager percentage. Witte leden declareren niet.

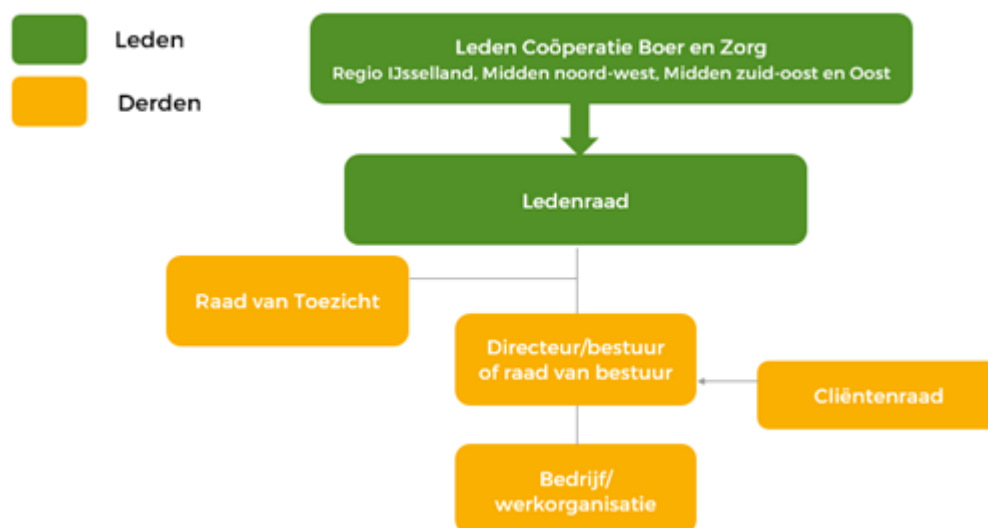


## 2. Coöperatieve organisatie en toezicht

### 2.1. Structuur van de organisatie

CBZ is een coöperatie. Een coöperatie is een vereniging met een bedrijf. De leden zijn de eigenaar van het gezamenlijke bedrijf.

Eind 2023 is de structuur van CBZ veranderd. In plaats van een bestuur, Coöperatieraad en Algemene Ledenvergadering is er gekozen voor een ledenraad. De ledenraad is het hoogste orgaan van CBZ en is samengesteld uit zestien leden die samen alle leden van CBZ vertegenwoordigen. De directie heeft de dagelijkse leiding en bestaat uit de directeur-bestuurder en de directeur zorg. Met deze stap heeft CBZ een slagvaardige en professionele organisatie neergezet. Met de nieuwe statuten is Coöperatie Boer & Zorg overgegaan van B.A. (Beperkte aansprakelijkheid) naar U.A. (Uitgesloten Aansprakelijkheid).



De Raad van Toezicht houdt onafhankelijk toezicht en ziet toe op de kaders waarbinnen CBZ werkt. Op onze website vindt u de bezetting van de directie, Raad van Toezicht, ledenraad, Centrale Cliëntenraad en het bureau in Wageningen.

#### Interne organisatie

Het centrale bureau is gevestigd in Wageningen. Ongeveer veertig medewerkers leveren diensten voor de aangesloten leden. Het bureau bestaat uit de volgende teams:

- Directie bestaande uit directeur-bestuurder en directeur zorg;
- Vier regioteams die bestaan uit een regiomanager, een zorgconsulent en een regio-ondersteuner. Daarnaast is er een manager voor de woonzorg in de V&V-sector;

- Het financiële team draagt zorg voor de betalingen aan de leden, financiering vanuit opdrachtgevers en applicatiebeheer van Nedap en Qoden;
- De cliëntenadministratie zorgt voor de administratieve verwerking van de door de leden ingevoerde gegevens en de declaraties richting gemeenten en zorgkantoren;
- Het team experts ondersteunt de organisatie vanuit verschillende expertises: aanbestedingen, HR, communicatie, kwaliteit & beleid en algemene ondersteuning van de organisatie. Zij worden aangestuurd door de Manager Interne Organisatie.

## 2.2. Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) behartigt de gemeenschappelijke belangen van deelnemers die zorg ontvangen bij CBZ-leden. De CCR denkt mee over onderwerpen op coöperatieniveau die relevant zijn voor cliënten, hun vertegenwoordigers of verwanten. Ook geeft de CCR gevraagd en ongevraagd advies over de kwaliteit van zorg aan de directie van CBZ en heeft de CCR instemming over beleid m.b.t. wetgeving, kwaliteitskaders en beleid CBZ. De CCR zet zich in voor het leggen van het contact met de lokale cliëntenraden.

In 2023 heeft de CCR op diverse punten inbreng gehad, bijvoorbeeld op de kwaliteitsrapporten voor de Gehandicaptenzorg en de Verpleeghuiszorg. Daarnaast is er advies uitgebracht over de profielen van de vacatures voor de RvT leden en is er meer samenwerking gezocht met de RvT. Ook is er input geleverd op het visiedocument van CBZ.

## 2.3. Verantwoording van de Raad van Toezicht

In het boekjaar 2023 heeft CBZ opnieuw een sterke groei laten zien, niet alleen in het aantal leden, maar ook in de omvang van de omzet. Het aantal leden is gestegen tot ruim 250. De omzet in 2023 was bijna 100 miljoen euro. Groei en een hoog resultaat is voor CBZ geen doel op zich. Het resultaat wordt onder meer gebruikt om de dienstverlening aan de leden/zorgondernemers uit te breiden, te verbeteren en te vernieuwen, door de inzet van mensen en de inzet van ICT. Ook wordt het resultaat waar mogelijk verlaagd door een verlaging van de fee voor leden.

### Wijziging governance

2023 heeft in het teken gestaan van de besluitvorming rondom een ingrijpende wijziging in de governancestructuur. Er heeft een zorgvuldig traject plaatsgevonden waarin de leden onder meer tijdens regiobijeenkomsten zijn bevroegd en gehoord en waarin met de leden is gesproken over de omvorming van de Coöperatieraad naar een Ledenraad en het invoeren van het directiemodel. Dit heeft geresulteerd in het besluit van de Algemene Ledenvergadering in de najaarsvergadering van 2023 om in te stemmen met de voorgestelde wijziging van de statuten nadat de Raad van Toezicht deze wijziging had goedgekeurd. De wijzigingen in de governancestructuur zullen begin 2024 vormkrijgen.

### Organisatie

De groei van CBZ in de afgelopen jaren heeft een professionele slag gevraagd van de organisatie. Ook in 2023 zijn de bedrijfsprocessen nagelopen, aangepast, verder ingericht en verfijnd. Dat blijft een dynamisch proces.

Het aantal medewerkers van CBZ is in 2023 gestaag gegroeid naar ongeveer veertig medewerkers. Er is een directeur Zorg aangesteld. De regioteams die de leden ondersteunen zijn, naast de regiomanagers, uitgebreid met regio-ondersteuners, zorgconsulenten en bovenregionaal een manager woonzorg verpleging en verzorging. Begin 2023 is een Personeelsvertegenwoordiging ingesteld, die eind 2023 al is omgevormd naar een Ondernemingsraad.

### Samenstelling Raad van Toezicht

In dit verslagjaar hebben zich binnen de Raad van Toezicht enkele wijzigingen voorgedaan. De heer G.J. Hoogeland heeft afscheid genomen van de Raad van Toezicht wegens beëindiging van zijn zittingstermijn per 31 juni 2023. De Raad van Toezicht heeft, naast de afgevaardigden van andere gremia, zitting gehad in de selectiecommissie in verband met de selectie van een opvolger voor de heer Hoogeland en een (mogelijk tijdelijke) uitbreiding van de Raad van Toezicht naar vier leden in verband met het vertrek van de huidige voorzitter medio 2024. Bij de selectie van het nieuwe lid van de Raad van Toezicht met een zorgprofiel heeft de Centrale Cliëntenraad een belangrijke rol vervuld. De selectieprocedure is succesvol verlopen en heeft geleid tot de benoeming van twee nieuwe leden.

CBZ heeft dit jaar haar 12,5 jarig bestaan gevierd in het Orpheus Theater in Apeldoorn. Een van de onderdelen van de viering was de voorjaarsvergadering van de Algemene Ledenvergadering. In die vergadering heeft de Algemene Ledenvergadering mevrouw A. Dantuma-Hieronimus en de heer P.S.H.M. van Vliet benoemd tot lid van de Raad van Toezicht met ingang van 1 juli 2023.

Vanaf de tweede helft van dit verslagjaar heeft de Raad van Toezicht taken en werkzaamheden, met behoud van de collectieve verantwoordelijkheid van de Raad, belegd bij een drietal commissies:

- auditcommissie: de heer B.N. Goeree;
- commissie kwaliteit en veiligheid: de heer P.S.H.M. van Vliet;
- remuneratiecommissie: mevrouw T.E. Kuijpers en mevrouw A. Dantuma-Hieronimus.

### Vergaderingen

In de voorjaarsvergadering van dit verslagjaar heeft de Raad van Toezicht de financiële jaarrekening 2022 met het bestuur en de accountant van CBZ besproken, waarna de jaarrekening door de Raad van Toezicht is goedgekeurd. In deze vergadering heeft de Raad van Toezicht tevens zijn visiedocument vastgesteld. Het visiedocument is een levend document dat regelmatig herijkt zal worden. In de najaarsvergadering heeft de Raad van Toezicht de begroting voor 2023 met het bestuur besproken en heeft de Raad van Toezicht de begroting goedgekeurd.

De Raad van Toezicht heeft in dit verslagjaar in het bijzonder aandacht besteed aan genoemde wijzigingen in de governancestructuur, aan de betekenis en gevolgen voor CBZ van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza), aan het in gang zetten van de werving en selectie van een opvolger voor de directeur-bestuurder en aan het inrichten van de dialoog met het bestuur over toezicht op procedures rondom calamiteiten, crises en overige risico's en op het primaire proces.

De Raad van Toezicht is dit jaar aanwezig geweest bij een reflectieve vergadering van het bestuur die heeft plaatsgevonden bij Land in zicht in Amersfoort. Onderwerp van de reflectie was de wijziging

van de governancestructuur. Ook heeft de Raad van Toezicht deelgenomen aan de bijeenkomst van de bestuurlijke geledingen die dit jaar heeft plaatsgevonden bij Marope in Vorden.

De Raad van Toezicht heeft dit jaar extra vergaderingen ingelast onder meer om de nieuwe RvT-leden in te werken, ter voorbereiding op de vergaderingen met het bestuur, ter bespreking van de remuneratie van de directeur-bestuurder, ter bespreking van de ontwerpakte statutenwijziging en ter bespreking van het inschakelen van een werving- en selectiebureau.

De Raad van Toezicht is van mening dat het bestuur de verdere groei van CBZ in het verslagjaar in goede banen heeft geleid. De Raad van Toezicht stelt vast dat het bestuur erin is geslaagd om een ingrijpende wijziging in de governance zorgvuldig voor te bereiden en om daar alle gremia bij te betrekken.

## 3. Kwaliteit en tevredenheid

### 3.1 Tevredenheid leden

#### Tevredenheid over dienstverlening

De ledentevredenheid meten wij bij ieder bedrijfsbezoek. Gemiddeld geven leden ons een 8,1 voor onze dienstverlening (2022: 7,9). Wij streven naar een minimale waardering van 8,0. Hieronder vindt u de waardering per regio:

Regio	Waardering (schaal 1-10)
Achterhoek	8,1
Amersfoort / Eemland	8,3
Centraal Gelderland	8,2
Flevoland	7,9
Food Valley	7,9
IJsselland	8,0
Noord Veluwe	8,4
Rivierenland	8,1
Twente	8,3
Zuidoost Utrecht	7,5
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,1</b>

#### Tevredenheid over cursussen

In juni 2023 is het merendeel van onze trainingen overgegaan naar de Academie Landbouw en Zorg. De trainingen die in de eerste helft van 2023 nog door CBZ zijn aangeboden, krijgen gemiddeld een 8. De trainingen die CBZ nog in eigen beheer aanbiedt krijgen gemiddeld een 7,8.

### 3.2 Kwaliteitsbeleid

Alle leden van CBZ 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 stoplichtenmodel ingevoerd waarin alle kwaliteitseisen zijn beschreven. Dit resulteerde in een indeling in rood (verbeteringen nodig, niet meer declareren), oranje (verbeteringen binnen drie maanden afronden), groen (alles in orde). Op deze manier helpen we de leden alert te blijven op kwaliteit.

Voorafgaand aan een bedrijfsbezoek wordt 10% van de deelnemersdossiers inhoudelijk gecontroleerd. De resultaten worden meegenomen bij het bedrijfsbezoek.

### 3.3 Tevredenheid deelnemers over de zorg

De leden van CBZ gebruiken meerdere instrumenten om de tevredenheid van deelnemers over de geleverde zorg te meten. De keuze van het meetinstrument wordt mede bepaald door de doelgroep, aanbod en kwaliteitskaders.

#### Uitkomsten

Meetmethodiek	Gemiddeld cijfer (schaal 1-10)
<b>Vanzelfsprekend</b> (zorgboerderijen)	8,4
<b>V&amp;V vragenlijst</b> (ouderen woonzorg) in combinatie met de Vragenlijst Klantbeloften Kwaliteit@	8,1
<b>Dit vind ik ervan:</b> vragenlijsten die onderdeel zijn van de begeleidingscyclus en in dialoog worden ingevuld. Het cijfer is een vertaling van 'slecht', 'matig', 'goed' en 'top' op het onderdeel Hulp (Betrouwbaar; Luisteren; Afspraak is afspraak; Tijd; Omgang; Behandeling; Vakmanschap; enz.)	7

#### Toelichting meetmethodieken

##### Vanzelfsprekend

Vanzelfsprekend wordt gebruikt voor cliënten van kleinschalige aanbieders in de groene omgeving, bijvoorbeeld zorgboerderijen. Er zijn vragenlijsten voor jeugd, jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking, volwassenen met andere problematieken, naastbetrokkenen, zowel voor dagbesteding als voor 24-uurszorg. Deze vragenlijsten sluiten aan op het Kwaliteitskader voor de Zorglandbouw en zijn ook toegestaan als het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg van toepassing is.

##### Dit vind ik ervan

Voor cliënten met een VG-indicatie die 24-uurszorg ontvangen in een niet-groene omgeving en waarop het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg van toepassing is.

##### Vragenlijst V&V - ontwikkeld door CBZ

CBZ heeft een vragenlijst ontwikkeld voor cliënten met een V&V-indicatie die 24-uurszorg ontvangen en voor wie het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg van toepassing is.

##### Vragenlijst Klantbeloften Kwaliteit@

Zorgondernemers die werken volgens de methodiek Kwaliteit@ gebruiken de vragenlijst Klantbeloften Kwaliteit@ voor cliënten met een V&V-indicatie die 24-uurszorg ontvangen en voor wie het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg van toepassing is. Deze vragenlijst komt voor een groot deel overeen met de vragenlijst V&V, ontwikkeld door CBZ. De uitkomsten van beiden vragenlijsten hebben we samengevoegd, zodat we een totaalbeeld krijgen van de tevredenheid over de V&V-zorg.

### 3.4 Tevredenheid van financiers / stakeholders

In 2023 hebben de regiomanagers de tevredenheid van financiers in de regio's kwalitatief uitgevraagd. Hieronder vindt u per regio de ontvangen terugkoppeling.

#### Regio IJsselland

Feedback vanuit de regio: "Als contractmanager is het lastig door alle signalen die je krijgt gevoel te krijgen bij kwaliteit. Natuurlijk hebben we daar allerlei dashboards en afspraken en KPI's voor, maar het is fijn om de korte lijn met de daadwerkelijke zorgboerderij te hebben. De zorgconsulent spreekt meer de taal van de hulpverleners, maar ook van de gemeentelijke toegang. En naast de zorginhoudelijke taal, is het erg belangrijk dat de korte lijn er is, dat de relatie er is. En dat is nu in IJsselland door de komst van de zorgconsulent en het team sterk veranderd. De kansen die ik zie voor het regioteam zijn het verbeteren en intenser maken van de samenwerkingen met ons als RSJ en met de lokale toegangen. Zodat we met elkaar in die driehoek beter weten waar kwaliteit goed is en ook waar kwaliteit beter wordt."

#### Regio Twente

In een langlopend contract is het soms zoeken naar hoe we (CBZ en de financiers) de informatiestroom naar elkaar goed houden. Contractmanagers geven aan dat we elkaar hier op aan kunnen spreken en dat lukt ook. We zoeken elkaar op waar nodig en maken veelal de driehoek van gemeente, lid en CBZ. Zo houden we de relatie zuiver.

#### Regio Achterhoek

Er is veelvuldig contact met de regionale contractmanager, waarin we met elkaar zoeken naar hoe we de inhoud van zorg voorop kunnen zetten en het systeem niet leidend laten zijn. We zijn het niet altijd met elkaar eens, maar we vinden elkaar wel altijd en dat werkt.

#### Regio Foodvalley, Gelderland midden en Rivierengebied

Afgelopen periode is gesproken met aantal financiers over de samenwerking, veelal middels zogenaamde account- / voortgangs-, of contractgesprekken. Dit waren de inkoopregio's Bommelerwaard, Rivierenland en Centraal Gelderland. Zij contracteren namens meerdere gemeenten de Jeugdhulp en Wmo. Daarnaast is er gesproken met gemeente Barneveld, zij kopen de Wmo zelf in. De gesprekken zijn gevoerd met contract- en/of beleidsmedewerkers van de betreffende inkoopregio's en gemeenten. De tevredenheid bij alle financiers was goed, ze waren met name positief over de ingezette regionalisering en de komst van zorgconsulenten. Dichter bij de leden staan, weten wat er speelt. Meegekregen adviezen; consistent doorgaan op de ingezette koers, aansluiten bij lokale/regionale innovatie – transformatieopgaven.

#### Regio Randmeren en Utrecht

De regio beslaat een breed scala aan contracten en financiers. Bij de start van de regionalisering gaven diverse contractmanagers van regio's aan dat ze een grote betrokkenheid van CBZ verwachten in zowel de contractgesprekken als in de aanwezigheid bij de werkgroepen. Wisselend per contractpartner werd aangegeven of dit in de afgelopen periode wel/ niet werd ervaren. Met name bij de contractpartners van de grote regio's wordt er geïnvesteerd in zichtbaarheid van de coöperatie. Flevoland, Eemland en Noord-Veluwe ervaren betrokkenheid en zij dichten CBZ een grote rol toe voor deelname in de doorontwikkeling van innovaties.

### Zorgkantoren (bovenregionaal)

De inkopers van de grootse zorgkantoren die we dit jaar gesproken hebben (Zilveren Kruis, Menzis en VGZ) geven aan enthousiast te zijn over de beweging die CBZ heeft gemaakt met het instellen van regioteams en met name daarin ook een sterke inhoudelijke discipline te organiseren (middels de regioconsulenten). Ze zijn tevreden over wat ze van ons zien en de gedegenheid waarmee we onze processen hebben neergezet (o.a. nieuwe proces toelating leden) en meer zicht op onze leden middels regioteams. Zien ook dat we proactief acteren en ingewikkelde casuïstiek niet uit de weg gaan. We horen steeds vaker dat zorgkantoren kleinschalige zorgaanbieders die zorg in natura willen leveren CBZ adviseren i.p.v. zelf aan te besteden. Een interessante ontwikkeling die van vertrouwen getuigt.

### 3.5 Vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris

De vertrouwenspersoon voor medewerkers van zorgondernemingen en het bureau is klachtenfunctionaris Anna Kempe. In 2023 zijn er vijf meldingen vanuit de zorglocaties geweest.

Er was een zorgvrager die een klacht wilde indienen. Hoewel de gesprekken moeizaam verliepen, vanwege achterdocht en persoonlijkheidsproblematiek, hebben we de klacht omgezet naar een gesprek. Het gesprek was met de begeleider en leidinggevende van de zorginstelling en is tot tevredenheid van beide partijen afgerond.

Verder waren er een aantal meldingen over ontevredenheid van de zorginstelling. Het niet nakomen van afspraken, en geen goed gevoel hebben over het zorgaanbod. Deze zijn door middel van het gesprek voor te bereiden met de zorgvrager zelfstandig opgepakt en afgerond.

### 3.6 Toepassing en beheersing gedragscodes

De Governance Code Zorg wordt nageleefd. Dit is een verplichte gedragscode. Aan de verplichtingen van de WTZA en de Wmcz wordt voldaan. Dit is verplichte wetgeving. De toepassing is in onze werkprocessen en in de inrichting van de organisatie verankerd. Het melden van incidenten, calamiteiten en klachten is via protocollen en werkprocessen vormgegeven. Tijdens de bedrijfsbezoeken wordt de naleving besproken. Via de IGJ- en GGD-rapporten krijgt CBZ ook informatie hoe een onafhankelijk toezichthouder een en ander beoordeeld. Zo nodig worden verbeteringen op locatie of centraal doorgevoerd. Voor 2023 zijn er geen bijzonderheden te melden.

### 3.7. ISO certificering

In 2023 is het kwaliteitsmanagementsysteem van het bedrijfsbureau opnieuw beoordeeld. Het kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan de normen van ISO 9001-2015 en is daarmee opnieuw gecertificeerd.



## 4. Projecten, beleid en regioteams

### 4.1. Projecten

In 2023 heeft CBZ een aantal projecten uitgevoerd. De meeste projecten zijn afgerond, een aantal projecten loopt nog door in 2024. In deze paragraaf geeft CBZ een korte verantwoording.

#### Toekomstbestendige organisatie

In 2023 hebben we verder gewerkt aan het toekomstbestendig maken van CBZ. Zo is er in 2023 een directeur zorg benoemd en is er een manager interne organisatie aangesteld. Verder zijn in 2023 vier regioteams gevormd. Ieder regioteam bestaat uit een regiomanager, een zorgconsulent en een ondersteuner. Het regioteam is aanspreekpunt voor alle zorg en ondersteuning (WLZ, GZ, GGZ) voor leden, gemeenten en zorgkantoren. Daarnaast is er een regio-overstijgend aanspreekpunt voor de woonzorg in de V&V-sector. In 2023 is er ook een Ondernemingsraad ingesteld waar drie medewerkers zitting in hebben. Doel is om de medewerkers via hun vertegenwoordiging vroegtijdig invloed te geven in zaken die hen direct aangaan.

#### Aanpassen governance (omvorming naar ledenraad)

In 2023 is een werkgroep Governance, onder leiding van een externe projectleider, aan de slag gegaan met de omvorming van een Algemene Ledenvergadering naar een ledenraad. In de ALV van november 2023 zijn de leden akkoord gegaan met de omvorming. De statuten zijn hierop aangepast. Begin 2024 zijn verkiezingen voor de ledenraad gehouden en is de eerste ledenraad van CBZ geïnstalleerd.

#### Nieuwe leden

Het proces 'aanmelden van nieuwe leden' is in 2023 onder de loep genomen. Er is een routekaart ontwikkeld waardoor de te nemen stappen voor nieuwe leden duidelijker zijn geworden en er vooraf duidelijk is wat CBZ wel en niet biedt.

#### Deskundigheidsbevordering

De cursussen die CBZ aanbiedt, zijn in 2023 ondergebracht bij de Academie Landbouw en Zorg van de FLZ. De cursussen worden via het portaal van de FLZ aangeboden.

Daarnaast is er een e-learning ontwikkeld voor het gebruik van Nedap en Qoden. Deze e-learning vervangt de klassieke trainingen voor nieuwe leden. Zowel nieuwe als huidige gebruikers van Nedap kunnen de e-learning gebruiken. De e-learning is ook beschikbaar via het portaal van de FLZ.

#### Communicatie

De nieuwe afdeling communicatie heeft in 2023 diverse onderwerpen gerealiseerd. Er is een strategische communicatieplan ontwikkeld en de kernprocessen van de afdeling zijn ingericht op continuïteit. De informatievoorziening aan leden is verbeterd door de ledennieuwsbrief maandelijks te versturen en het ledenportaal van actualiteiten te voorzien. Het 12,5-jarig jubileum van CBZ is

feestelijk gevierd. De website en social media worden ingezet om nieuws te delen en de zichtbaarheid van CBZ te vergroten.

### **Uitvoeren Data Protection Impact Assessment (DPIA)**

In 2023 is een DPIA opgestart om de privacyrisico's van de gegevensverwerking in het elektronische cliëntendossier ONS in kaart te brengen. Reden hiervoor is dat er afgelopen jaar veranderingen zijn aangekondigd voor ONS die mogelijk een vergroot risico opleveren bij de verwerking van persoonsgegevens. De DPIA wordt elke drie jaar geëvalueerd. Het project wordt in samenwerking met de Functionaris Gegevensverwerking uitgevoerd. De concrete uitwerking volgt in 2024.

### **Pilot IJsselland**

Dit project is in 2022 gestart en betreft het ontwikkelen en versterken van de samenwerking tussen de leden en de stakeholders in de regio. In 2023 is de pilot in de regio IJsselland afgerond en is er een korte film gemaakt waarbij vanuit verschillende perspectieven het effect van de pilot wordt belicht. Naar aanleiding van deze pilot zijn ook in de andere regio's de regioteams gevormd.

## **4.2. Implementatie Wtza**

CBZ begeleidt de leden in de veranderingen die het gevolg zijn van de invoering van de Wtza. Deze veranderingen hebben betrekking op het melden, de jaarverantwoording en de vergunningaanvraag met daaraan gekoppeld de organisatie van een intern toezichthouder.

In de loop van 2023 zijn diverse informatiesessies over de financiële verantwoording onder de aandacht van de leden gebracht. Via ledennieuwsbrieven is doorlopend informatie onder de leden verspreid over de verplichtingen waaraan zij moeten voldoen. Door de lobby van landelijke actiegroepen voor de eerstelijnszorg, is er voor een deel van de leden verlichting gekomen in de eis voor jaarverantwoording: zij hoeven hier voor de boekjaren 2022 en 2023 niet aan te voldoen. De informatie hierover is ook via nieuwsbrieven verspreid.

Doorlopend worden vragen van leden over dit onderwerp beantwoord en worden ontwikkelingen op het gebied van deze wetgeving geanalyseerd. De regiomanagers benoemen de Wtza in de bedrijfsbezoeken en deze wetgeving is ook opgenomen in het proces van on-boarding van nieuwe leden.

## **4.3. Duurzaamheid**

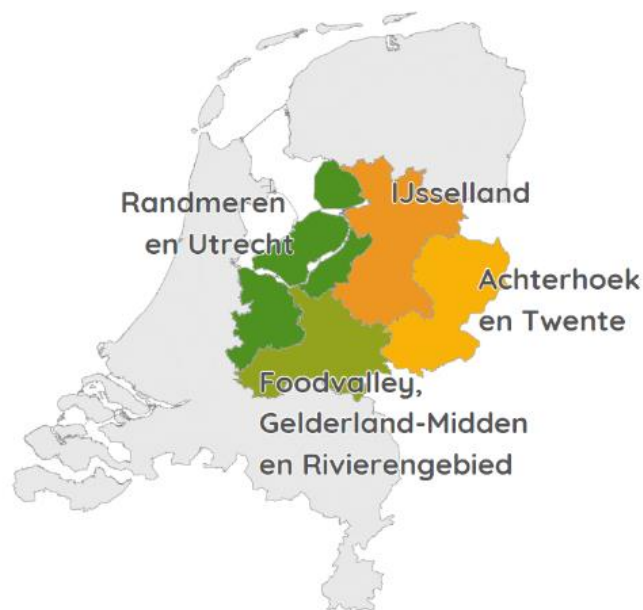
CBZ zet zich in om de zorgsector steeds duurzamer te maken, de energietransitie een boost te geven en kosten te besparen. In 2023 heeft CBZ de Green Deal Duurzame Zorg getekend. Hiermee willen wij een bijdrage leveren aan de verbetering van het milieu en de beweging naar duurzame zorg. Ook hebben we meegedaan aan de campagne Zorg voor Energie. Tijdens de actie week was er volop aandacht voor het besparen van energie.

Onze zorg en ondersteuning bieden we aan op natuurlijke en vaak groene locaties. Daar liggen onze roots. Dat is voor ons een extra motivatie om in te zetten op verduurzaming. Onze leden zijn daar in de praktijk op veel fronten al mee bezig. Denk aan duurzame huisvesting, maar ook de ondernemers die zich inspinnen om zoveel mogelijk grondstoffen en producten te hergebruiken. Duurzaamheid en

zorg voor het milieu zit bij veel van onze ondernemers in de genen. De Green Deal helpt ons om met elkaar nog meer te kunnen bijdragen aan de verbetering van het milieu.

#### 4.4. Regioteams

Vanaf 2023 werkt CBZ in vier regio's met een vast regioteam dat bestaat uit een regiomanager, zorgconsulent en regio-ondersteuner. Met deze stap hebben we verder invulling gegeven aan het regionaal en coöperatief werken, betere regionale dienstverlening en een sterkere inhoudelijke verbinding tussen leden, gemeente en zorgkantoren in een regio.



#### 4.5. Regio Foodvalley, Gelderland-Midden en Rivierengebied

Begin 2023 zijn de 'oude' regio's Foodvalley, Centraal Gelderland en Rivierenland (incl. Bommelerwaard en Rijk van Nijmegen) samengevoegd tot één regio. Op 9 maart 2023 was de eerste regiobijeenkomst op Boerderij 't Paradijs in Barneveld. Dat was een inspirerende bijeenkomst die in het teken stond van kennismaking. In november vond de tweede regiobijeenkomst plaats en is het vaste regioteam en de aan de regio verbonden gedragswetenschapper voorgesteld en is de regionale ontwikkelagenda besproken. We hebben toen vooral veel input opgehaald bij leden over hoe invulling te geven aan een regio 'worden', elkaar beter leren kennen en aan wat we willen verbeteren maar ook wat we willen behouden binnen de regio. In samenspraak met een klankbordgroepje bestaande uit vier leden heeft dat geleid tot een aantal concrete acties voor 2024:

- het ontwikkelen van een regio-appgroep (SILO) om op een laagdrempelige manier met elkaar in contact te komen voor vragen, kennisdeling en consultatie.
- Een Tour de Boer om elkaars bedrijf te zien gecombineerd met een inhoudelijk thema in de vorm van een training/workshop.

Het nieuwe contract Wmo en Jeugd voor regio Rivierenland (looptijd acht jaar) is van start gegaan. Er is een intensief traject met Foodvalley Jeugd afgerond wat heeft geleid tot nieuwe (gunstigere) groepsproducten en tarieven per 1-1-2024. Ter voorbereiding op verschillende aanbestedingen Wmo in 2023 waren er diverse marktconsultaties waar we, in het belang van onze leden, input konden

leveren voor de nieuwe tenders. Leuk en inspirerend waren vooral de bezoeken aan (voor ons deels nieuwe) leden. Om te horen hoe het gaat, wat er speelt, maar ook wat de uitdagingen zijn en de ontwikkelopgaven in het veranderende zorglandschap te bespreken. Dan ervaar je de kracht van kleinschalige zorg, maar ook dat we het samen moeten doen. Ieder vanuit z'n eigen rol, 'samen sterk'

We kijken terug op een enerverend jaar waarin een goede start is gemaakt om samen, leden en regioteam, verder te bouwen aan een gezonde & robuuste regio!

#### 4.6. Regio Achterhoek en Twente

Regio Achterhoek en Twente heeft een vast regioteam gekregen in 2023. De praktische invulling is nog wel subregionaal vanwege verschillende onderwerpen die in de subregio's spelen. In 2024 wil de regio vanuit een interne, stabiele basis de behoefte van leden en de opdrachten van de regio kunnen vertalen naar een regionale agenda met concrete doelen, acties en tijdspaden.

Achterhoek: In het eerste jaar van het regionale contract (juli 2022-juni 2023) waren de lumpsumfinanciering en de interne financiële doorverdeling een punt van discussie. Het huidige contract heeft ertoe geleid dat leden omwille van financiële redenen moesten afschalen in zorg en dienstverlening. In april zijn we gestart met een nieuwe offerteronde voor het tweede contractjaar (juli 2023 – december 2023 en januari – december 2024), waarin we een basis hebben genomen van huidige productie, toename van complexiteit en opslagfactoren als innovatie en consultatie. De tarieven vanaf 1 juli 2023 zijn beter passend bij de zorgvraag en daarmee de dienstverlening van onze leden.

Twente: In 2023 zijn de marktconsultaties voor de aanbesteding van het nieuwe contract per 1 januari 2025 gestart. In samenwerking met Vereniging Zorgboeren Overijssel is in september een bijeenkomst georganiseerd om alle leden van CBZ en VZO te informeren over de komende aanbesteding. Er zijn nieuwe leden toegetreden en leden hebben er voor gekozen om een groter deel van hun dienstverlening via CBZ te laten verlopen. CBZ is bij Sociale Alliantie Hengelo aangesloten als onderaannemer om in deze gemeente te kunnen blijven leveren.

#### 4.7. Regio Randmeren en Utrecht

De eerste regiobijeenkomst in september bij zorgboerderij De Veldmuis in Eemdijk stond in het teken van kennismaken, regionale thema's en de wijziging van de governance. Ook de grootte van de regio was een gesprekspunt. Na afstemming met de leden is besloten om de zorgregio Midden-IJssel/Oost-Veluwe toe te voegen aan de regio IJsselland. Er is een vast regioteam geformeerd met een regiomanager, zorgconsulent, regio-ondersteuner en aan de regio verbonden gedragswetenschapper.

Met ruim twintig contracten in de regio is het een uitdaging en vraagt het een investering in tijd om de WMO en Jeugdcontracten afgesloten te krijgen. In 2023 zijn de volgende contracten afgesloten:

1. Utrecht Stad: Jeugdcontract: Producten dagbesteding licht, midden, zwaar. Individuele begeleiding licht, midden, zwaar.
2. Lekstroom: Jeugdcontract: Ambulante jeugdhulp en logeren en jeugdhulp tijdens onderwijstijd.
3. Noord-Veluwe: WMO contract: Producten meedoen en meewerken (dagbestedingsproducten).
4. Noord Oost Polder: Jeugdcontract: I.p.v. drie logeerproducten, 1 logeerproduct voor het hogere

tarief gerealiseerd.

5. Eemland: Jeugdcontract MetMaya: Product logeren met dagactiviteit en ambulante begeleiding.

Er is gewerkt aan naamsbekendheid bij gemeenten en externe zorgaanbieders. Waar mogelijk sluiten leden aan bij de accountgesprekken en/ of andere bijeenkomsten. Ook hierin komt het coöperatief samenwerken naar voren. Gemeenten waarderen het om naast het verhaal van CBZ, het verhaal van het unieke lid te horen. Hierdoor komt beleid en praktijk bij elkaar zodat het continu op elkaar aangesloten blijft. Voor de regio Noord-Veluwe geldt dat CBZ actief betrokken is bij de ontwikkelingen in de jeugdzorg. Samen met twee leden uit deze regio worden de transformatiedoelstellingen vorm gegeven.

Tot slot hebben we in 2023 de leden bezocht middels bedrijfsbezoeken, leden ondersteunt bij verbeterprocessen en nieuwe leden verwelkomt. Ook voor 2024 streven we naar een kwalitatief hoge dienstverlening voor zowel leden als gemeenten en zorgkantoren en bouwen we aan de hand van de regionale agenda verder aan professionele zorg.

#### 4.8. Regio IJsselland

In juli 2023 is de in 2022 gestart pilot regionaal werken afgerond. Voor de afronding is een korte film gemaakt waarbij vanuit verschillende perspectieven het effect van de pilot belicht wordt. De film is tijdens de Algemene Leden Vergadering getoond en via de nieuwsbrieven verder onder de leden verspreid. Op basis van deze ervaringen hebben we de organisatie opnieuw ingericht en zijn we overal gaan werken met regioteams. Met de toevoeging van de functie van zorgconsulent hebben we een kwaliteitsslag gemaakt en lukt het ons om als CBZ meer naar de voorkant te komen zodat we beter weten wat er bij onze leden speelt. De vervolgstap die we in 2024 gaan maken is dat we als regioteam de samenwerking met onze opdrachtgevers verbeteren, intensiveren zodat we meer als partner met onze opdrachtgevers vorm geven aan de gewenste ontwikkelingen binnen het zorg landschap.

#### 4.9. Sector V&V Wonen

De bovenregionale sector Verpleging & Verzorging startte in 2023 met een nieuwe manager. Na een duale periode en de kennismakingsronde zijn door middel van warme overdracht en natuurlijk verloop de management taken overgedragen.

In januari 2023 waren er 18 leverende leden. In de loop van 2023 zijn daar drie leden bijgekomen. Eind 2023 waren er in totaal 21 leverende leden en liep er een onboarding proces met twee potentiële leden. Alle leden hebben een bedrijfsbezoek gehad. De beoordeling van CBZ door de V&V leden is een 8.3.

Het Strategisch Overleg heeft vijf keer plaatsgevonden met een afvaardiging van de leden uit de V&V. In dit overleg worden strategische onderwerpen en vraagstukken besproken, zoals de wijziging van de governance in 2023 en de mogelijkheden voor centrale inkoop van o.a. verzekeringen. Voor V&V-leden is een extra themabijeenkomst over de governancewijziging georganiseerd om de leden meer te informeren en te betrekken. In 2024 wordt besproken of het Strategisch Overleg als commissie binnen de Ledenraad een vervolg kan krijgen.

Het Lerend Netwerk V&V heeft zes keer plaatsgevonden, waarbij de eigenaren/bestuurders en/of kwaliteitsverpleegkundigen aanwezig waren. De opkomst was goed, maar enkele leden laten zich al met al wat minder zien. Deze geven aan ook in andere Lerend Netwerken aanwezig te zijn. Eind 2023 is afgesproken dat in 2024 vier keer een Lerend Netwerk zal plaatsvinden, maar dan meer uren per keer. Verwachting is dat de opkomst dan hoger zal zijn.

Er zijn twee uitvragen uitgezet in 2023; één gericht op de beschrijving van het onderscheidend vermogen van kleinschalige zorgaanbieders V&V en de ander op uitbreidingsplannen, inzet Domotica en wens voor andere zorgvormen. Doel hiervan was om een gezamenlijk beeld te schetsen van kleinschalige zorg V&V binnen CBZ.

In de loop van het jaar is meer en meer ingestoken op het behandelen van een thema en verhogen van de kwaliteit van de Lerend Netwerken. Zo heeft samenwerkingspartner Novicare een presentatie gehouden over inzet van specialisten ouderengeneeskunde en Stigas en Sazas een presentatie over Arbodiensten en verzuimverzekeringen.

Het tekort aan huisartsenzorg was en is een bedreiging voor enkele leden specifiek en voor de anderen een potentiële. Er is op diverse vlakken en met verschillende relaties een aanzet gedaan om tot oplossingen te komen voor deze leden. Bij één is dat gelukt en bij de ander nog niet. Huisartsenzorg blijft een aandachtspunt voor 2024.

## 5. Financiële informatie

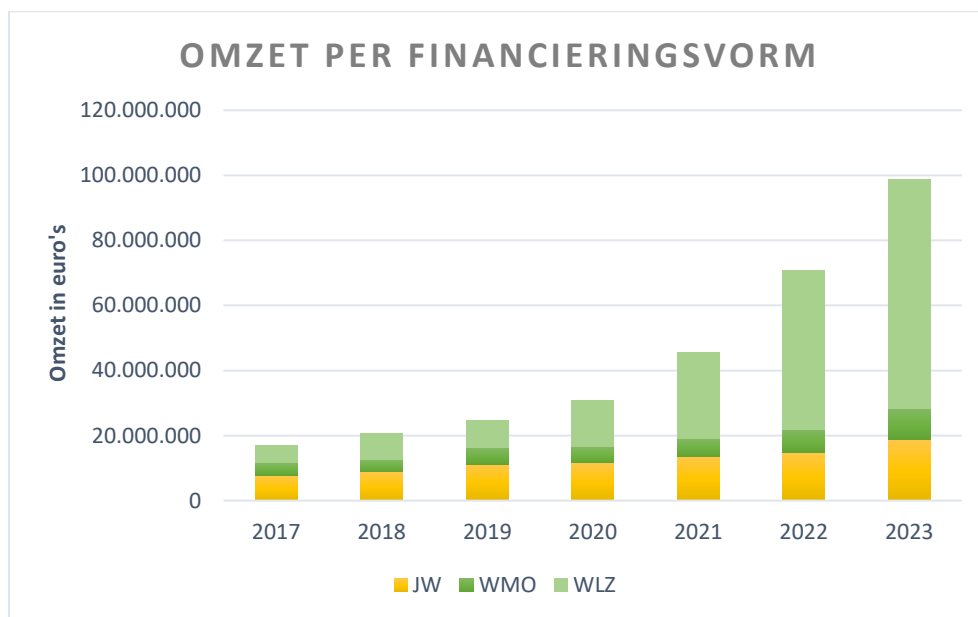
De financiële resultaten van CBZ zijn uitstekend. In onze jaarrekening vindt u een volledig financieel verslag. In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste cijfers toe.

De belangrijkste inkomstenbron voor CBZ is de fee, ofwel het percentage dat leden aan ons afdragen. De fee is de afgelopen jaren gedaald, wat betekent dat wij meer zorgkosten kunnen doorbetalen aan onze leden. In 2023 is de fee voor gele leden verlaagd van 10% naar 9,5% en voor de blauwe leden van 7,5% naar 6,5%. Voor de woondeelnemers hanteren wij een staffel, de fee ligt tussen 3% en 6,5%.

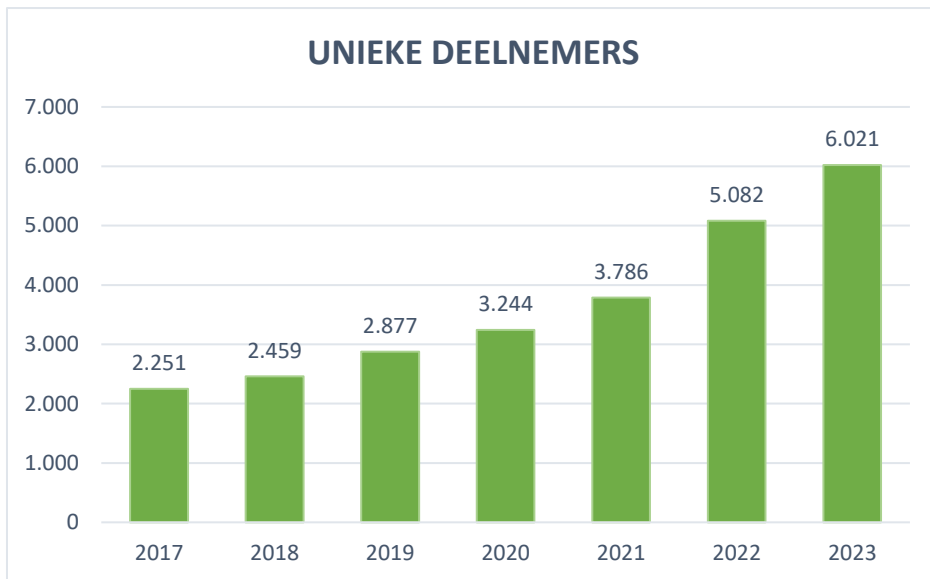
In 2023 hebben we 95% van de zorgomzet doorbetaald aan onze leden. In 2022 was dit ook 95%.

### 5.1. De omzet en aantal deelnemers

In de onderstaande grafiek is de omzet vanaf 2017 in kaart gebracht, gesplitst per financieringsvorm. In 2023 hebben we een omzet groei gerealiseerd van 36%.



In 2023 hebben we aan 6.021 deelnemers zorg geleverd. Dit is ruim 18% meer dan in 2022. In de onderstaande grafiek hebben we de ontwikkeling van het aantal deelnemers per jaar weergegeven.



De omzet over 2023 (gerealiseerde productie zorg in het boekjaar) is als volgt verdeeld over de diverse regio's. Dit betreft de omzet die de leden in de regio gerealiseerd hebben:

Omzet 2023 per regio (in € 1000)				
Regio	JW	WLZ	WMO	Totaal
Achterhoek	3.916	4.744	2.389	<b>11.049</b>
Amersfoort / Eemland	1.310	1.606	343	<b>3.258</b>
Centraal Gelderland	160	4.389	429	<b>4.978</b>
Flevoland	830	2.908	330	<b>4.069</b>
Food Valley	1.805	10.433	1.798	<b>14.036</b>
Gooi en Vechtstreek	0	2.688	0	<b>2.688</b>
IJsselland	5.687	19.319	1.631	<b>26.637</b>
Lekstroom	4	17	0	<b>20</b>
Noord Veluwe	1.321	1.022	153	<b>2.496</b>
Rivierenland	742	2.845	747	<b>4.334</b>
Twente	3.054	17.883	1.315	<b>22.252</b>
Utrecht Stad	9	19	60	<b>89</b>
Utrecht West	0	21	32	<b>53</b>
ZuidOost Utrecht	0	2.669	132	<b>2.801</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>18.837</b>	<b>70.562</b>	<b>9.359</b>	<b>98.759</b>

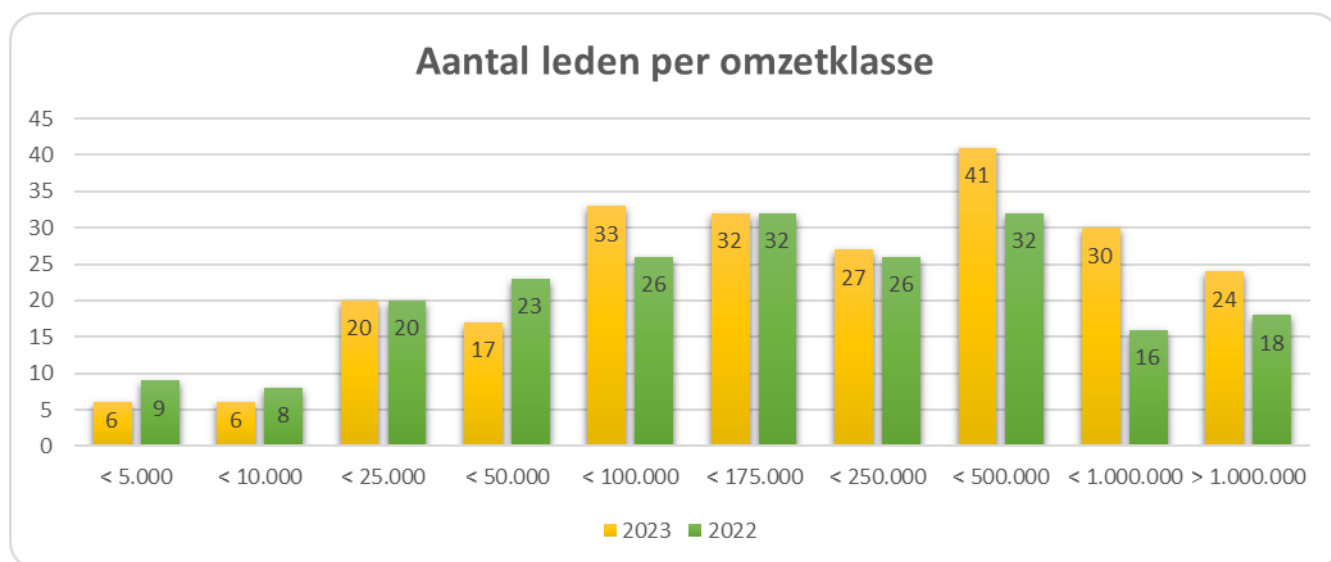
De totale opbrengsten zorgomzet bedroegen in 2023 € 99.094.808. Het verschil met deze tabel betreft de omzet uit voorgaande jaren, de omzet uit onderaanneming en de mutatie op de voorziening wmo/jeugd.



## 5.2. Omzet per lid

Het totaal aantal declarerende zorgondernemers is gestegen van 210 in 2022 naar 234 in 2023. In onderstaand overzicht is zichtbaar gemaakt in welke omzetklassen ze zich bevinden.

Het aantal zorgondernemingen met een omzet tussen € 500.000 en € 1.000.000 is bijna verdubbeld en ook het aantal zorgondernemingen met meer dan één miljoen aan omzet is wederom gestegen.



## 5.3. 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			
	2023	2022	Toe- /afname
Jeugd	106	101	5%
WMO	86	82	5%
WLZ	5	5	0%
	<b>197</b>	<b>188</b>	<b>5%</b>

### Nieuwe contracten 2023

In 2023 heeft CBZ acht nieuwe contracten gegund gekregen. Het betreft de contracten:

- Regio Lekstroom – Ambulante Jeugdhulp, ingangsdatum 1-8-2023
- Regio Lekstroom – Jeugdhulp tijdens Onderwijstijd, ingangsdatum 1-8-2023
- Noord Veluwe Wmo groep, ingangsdatum 1-10-2023
- Rivierenland Wmo en Jeugd, ingangsdatum 1-7-2023

- Regio Zwolle (IJssel - Vecht) Wmo wonen, ingangsdatum 1-1-2024
- Justitie - DJI - Nieuwe toetreders Overige Forensische Zorg, ingangsdatum medio 2024
- Rijk van Nijmegen, dagverblijf 2024, ingangsdatum 1-1-2024
- Zuid Drenthe - instapmoment OH 2023, ingangsdatum 1-1-2024

Op de volgende aanbesteding is niet (zelfstandig) ingeschreven:

- Zwolle Wmo - Geclusterd wonen BT: Onvoldoende draagvlak bij de leden.

In 2023 is er een contract afgesloten waarbij CBZ is aangesloten bij een hoofaannemer voor:

- Eemland – samenwerking met MetMaya voor jeugdhulp – ingangsdatum 1-1-2024

Daarnaast zijn voor de WLZ alle contracten met de zorgkantoren voor de komende drie jaar gegund.

Er zijn geen inschrijvingen van CBZ afgewezen.

## 5.4. Toelichting op de jaarrekening

### Balans

De vordering uit hoofde van financieringstekort is met € 1,8 miljoen toegenomen tot bijna € 8 miljoen ten opzichte van 2022 aangezien de WLZ omzet flink is gestegen en niet alle zorg in het herschikkingsbudget meegenomen kon worden. In de jaarrekening is de volledige productie verantwoord.

Door de stijging in omzet zijn ook de door te betalen bedragen aan de zorgondernemers toegenomen. Het saldo van onze bankrekeningen is in 2023 licht gestegen tot bijna € 4 miljoen.

### Solvabiliteit

CBZ heeft als doel om een solvabiliteit van minimaal 25% te behalen. Dit om het buffervermogen op het gewenste niveau te houden zodat er gewaarborgd wordt dat CBZ tijdig haar leden kan betalen ook al zou er vertraging optreden in de ontvangsten vanuit zorgkantoren en gemeenten. Eind 2023 is de solvabiliteit op 30,9% uitgekomen (2022: 27,7%). De Coöperatie heeft eisen geformuleerd ten aanzien van de continuïteitsreserve. Voor het jaar 2023 wordt ruimschoots voldaan aan de gestelde eisen. In combinatie met een gezonde begroting 2024 en de reeds bekende 1<sup>e</sup> kwartaal cijfers wordt hiermee de vermogenspositie toereikend geacht en wordt de kans op continuïteitsproblemen als zeer klein ingeschat.

### 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 2023 was de current ratio van CBZ 1,46 ten opzichte van 1,40 een jaar eerder. Hetgeen als ruim voldoende wordt ervaren.

## Omzet en doorbetalingen

De totale zorgomzet is in 2023 uitgekomen op € 99,1 miljoen. Dit is een stijging van 36% ten opzichte van 2022. De grootste stijging zien we wederom bij de WLZ, maar ook de jeugd en wmo omzet is gestegen. In tegenstelling tot voorgaande jaren zien we zowel bij de omzet voor wonen als de omzet voor niet-wonen een stijging.

De omzetstijging wordt deels veroorzaakt door nieuwe leden, maar ook door groei bij bestaande leden. Het aantal leden met een omzet van meer dan € 1 miljoen is dan ook gestegen van 18 naar 24.

De doorbetalingen aan de zorgondernemers zijn eveneens met 36% gestegen ten opzichte van 2022.

## Personeelskosten

De personeelskosten zijn in 2023 met 36% gestegen ten opzichte van 2022. Dit is voor een groot deel het gevolg van een stijging van het aantal FTE van 26,2 eind 2022 naar 29,1 FTE eind 2023. Daarnaast hebben we een beroep moeten doen op de inhuur van externe medewerkers.

Om goed in te spelen op de bedrijfsdrukke, mag er maximaal 75% van het bruto resultaat besteed worden aan personeelskosten (zowel eigen personeel als inhuur). In 2023 bedroegen de personeelskosten 54% van het bruto bedrijfsresultaat.

## Financiële instrumenten

CBZ maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Tevens worden overtollige gelden niet belegd. Er wordt een prudent beleid gevoerd op dit gebied.

## Fraude

CBZ is altijd alert op het voorkomen van fraude. De zorgsector heeft helaas een aantal negatieve voorbeelden gekend. Het is CBZ er dus alles aan gelegen fraude te voorkomen. Er is derhalve een strenge selectie voor de toelating van nieuwe leden. Alle leden dienen in het bezit te zijn van een geldig keurmerk en worden beoordeeld op hun financiële gezondheid.

In 2023 is er evenals in vorige jaren aandacht geweest voor eventuele fraude risico's. Als belangrijkste is onderkend het risico op onjuiste productieverantwoordingen door leden waarbij de rechtmatigheid van de declaratie ter discussie kan staan. Hierbij moet gedacht worden aan declaratie van het verkeerde product, teveel gedeclareerd of buiten de bandbreedte gedeclareerd. Er is dit jaar via de zorgmonitor extra gecontroleerd op overschrijdingen van de zorgtoewijzingen. Hier zijn behoudens enkele beperkte correcties geen bijzonderheden uit voortgekomen. Dit zijn omissies gebleken en geen pogingen tot fraude. Wat betreft de betalingen aan de zorgondernemers (de belangrijkste uitgaande geldstroom) zijn er reguliere checks uitgevoerd in Afas. Omdat alles wordt gelogd is de navolgbaarheid van betalingen maximaal. Het werkproces van de betalingen is zo ingericht dat er altijd twee personen tekenen voor de uitgaande betalingen.

## Continuïteit en risico's

Wat betreft de continuïteit ziet CBZ vooralsnog geen risico's. De eerste kwartaalrapportage van 2024 laat wederom een omzetgroei zien. De omzet bedroeg ruim € 27,5 miljoen. De verwachte jaaromzet zal stijgen naar € 110 miljoen.

Er is een ruim sluitende begroting voor het jaar 2024. De belangrijkste contracten zijn langer lopend van aard. CBZ verwacht daarom voor het jaar 2024 wederom op een positief resultaat uit te komen. Hetgeen ook gewenst is om de groei in omzet en leden financieel mogelijk te maken. De vraag naar de dienstverlening van CBZ zal gezien de beweging tot het beperken van het aantal aanbieders gedreven vanuit gemeenten en zorgkantoren naar verwachting alleen maar toenemen. Toenemende complexiteit van regelgeving zal hieraan ook bijdragen. Daarnaast ziet CBZ een groeiende behoefte aan maatwerk waarbij wensen en verwachtingen vragen om een grotere variatie in zorg en wonen. Het zorgaanbod past zich hierop aan. Dit betekent dat de vraag naar lokale en kleinschalige zorg blijft toenemen.

In 2023 is er vanwege de groei in volume gezorgd voor personeelsuitbreiding. Daarnaast zijn er regioteams gevormd, die bestaan uit een regiomanager, zorgconsulent en een regio-ondersteuner. De regioteams staan dichtbij de leden en voorzien in een (kennis)netwerk waar de leden gebruik van kunnen maken.

In 2023 is het proces gestart om de governance van CBZ te wijzigen en toekomstbestendiger te maken. De Algemene Ledenvergadering en het bestuur zijn begin 2024 vervangen door een Ledenraad.

Het management, ledenraad en RvT bespreken systematisch de risico's. Daartoe gebruiken zij een instrument waarin de kans op het risico en de impact beoordeeld worden. De beoordeling van de risico's vindt plaats op de volgende gebieden:

- Extern en regelgevend
- Governance
- Organisatie en management
- Programma's en projecten
- Financieel
- Personeel
- Reputatie
- Uitvoering

Afhankelijk van de geconstateerde risico's worden er beheersmaatregelen genomen. Er zijn in 2023 geen risico's die als "rood" worden beoordeeld (hoge kans, grote impact). De risico's zijn beheersbaar.

### **Werkzaamheden op gebied van onderzoek en ontwikkeling**

CBZ voert geen werkzaamheden uit op het gebied van onderzoek en ontwikkeling.

## 6. Medewerkers

CBZ streeft naar duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers, met een sterk team bouwen we een sterke coöperatie. Daarnaast ondersteunen we onze zorgondernemers in goed werkgeverschap.

Per eind 2023 waren er 38 medewerkers in dienst bij CBZ (30,6 FTE). In 2023 zijn er 8 nieuwe medewerkers gestart, het inwerken van deze nieuwe medewerkers was in 2023 een aandachtspunt. Aan de hand van een duidelijke lijst met acties en vergaderingen, nemen we nieuwe medewerkers mee in de eerste maanden.

### Verzuim

Het verzuim over 2023 was inclusief langdurig verzuim 6,5% (2022: 3,5%). Dit percentage is iets hoger dan in de sector Niet-commerciële dienstverlening<sup>1</sup>.

### Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

In 2023 hebben we aandacht gehad voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid: De vitaliteitsweek 2023 was een succes en als een blijvend resultaat bieden we fruit op het werk aan. Er zijn tijdens de themadag in mei waterflesjes uitgereikt aan personeel. Er is een thuiswerkplekvergoeding ingesteld, zodat medewerkers ook thuis de werkplek optimaal in kunnen richten. Ook hebben we de medewerkerslunch geïntroduceerd om de verbinding tussen de medewerkers te behouden.

### OR

In afwijking van en in aanvulling op de Wet op de Ondernemingsraden (Wor) geeft de CAO Sociaal werk aan dat een werkgever waar 35 werknemers of meer werkzaam zijn, verplicht is tot het instellen van een ondernemingsraad. Vanaf medio 2023 is de personeelsvertegenwoordiging (PVT) overgegaan naar een OR. Drie medewerkers hebben zitting in de OR.

### WGV Zorg en Welzijn

Coöperatie Boer en Zorg is aangesloten bij WGV Zorg en Welzijn. Alle leden van CBZ zijn automatisch lid van deze werkgeversvereniging en kunnen gebruik maken van de diensten.

---

<sup>1</sup> Bron: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80072NED/table?fromstatweb>

## 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 2023 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 met het Bestuur, de Raad van Toezicht en de externe accountant.