

RAPPORT

d.d. 21 mei 2025

UITGEBRACHT AAN

Het bestuur van Coöperatie Boer en Zorg U.A.

Agro Business Park 82

6708 PW WAGENINGEN

Inzake Jaarstukken 2024



Inhoudsopgave

	Pagina
1. Accountantsrapport	
1.1 Opdracht	3
1.2 Algemeen	3
2. Bestuursverslag	
2.1 Bestuursverslag	4
3. Jaarrekening	
3.1 Balans per 31 december 2024	41
3.2 Winst- en verliesrekening over 2024	43
3.3 Kasstroomoverzicht over 2024	44
3.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	45
3.5 Toelichting op de balans per 31 december 2024	51
3.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	58
3.7 Overige toelichtingen	62
4. Overige gegevens	
4.1 Verwijzing naar de accountantsverklaring	69
4.2 Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst	69

1. Accountantsrapport

Aan het bestuur van
Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Agro Business Park 82
6708 PW Wageningen

Hoofddorp 21 mei 2025
23942

RSM Netherlands Accountants N.V.

Mercuriusplein 9
Postbus 30
2130 AA Hoofddorp
T 023 530 04 00
www.rsmnl.com

Geacht bestuur,

1.1 Opdracht

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2024 van Coöperatie Boer en Zorg U.A. te Wageningen gecontroleerd. Het bestuur van de coöperatie is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). Het is onze verantwoordelijkheid een controleverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

De jaarrekening is met het jaarverslag van de Raad van Toezicht en de overige gegevens toegevoegd aan dit rapport over het boekjaar 2024.

1.2 Algemeen

Oprichting Coöperatie

Blijkens de akte d.d. 10 december 2010 werd de Coöperatie Boer en Zorg per benoemde datum opgericht.

De coöperatie is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder dossiernummer 51386747.

Activiteiten

De activiteiten van Coöperatie Boer en Zorg, statutair gevestigd te Wageningen, bestaan voornamelijk uit:

Het ondersteunen van haar leden in het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige en innovatieve zorg, voor een zo breed mogelijke doelgroep. Dit betreft de regelingen Wlz, Jeugdwet en Wmo.

De coöperatie sluit met gemeenten en zorgkantoren contracten af als zorgaanbieder. De uitvoering van de zorg wordt verzorgd door de zorgondernemers. De ontvangen vergoeding wordt onder inhouding van een percentage ter dekking van de overhead kosten en winst en risico doorbetaald aan de zorgondernemers.

Hoofddorp, 21 mei 2025
RSM Netherlands Accountants N.V.

drs. E. Tromp RA

2. Bestuursverslag

Jaarverslag 2024



Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Informatie over Coöperatie Boer en Zorg (CBZ)	8
1.1. Missie	8
1.2. Visie vanuit vijf perspectieven	8
1.3. Onze gemeenschappelijke waarden	10
1.4. Kernactiviteiten van CBZ	11
2. Leden van CBZ	12
3. Coöperatieve organisatie en toezicht	13
3.1. Structuur van de organisatie	13
3.2. Werkorganisatie	14
3.3. Ondernemingsraad (OR)	14
3.4. Centrale Cliëntenraad	15
3.5. Verantwoording van de Raad van Toezicht	15
3.6. Ledenraad	19
3.7. Zelfevaluatie Ledenraad en RvT	21
4. Kwaliteit en veiligheid	22
4.1. Kwaliteitsbeleid	22
4.2. Tevredenheid deelnemers over de zorg	22
4.3. ISO certificering	23
4.4. Gedragscodes	23
4.5. Vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris	23
5. Regio's	24
5.1. Regio Achterhoek en Twente	24
5.2. Regio IJsselland	25
5.3. Regio Randmeren en Utrecht	26
5.4. Regio Foodvalley, Gelderland Midden en Rivierengebied	27
5.5. Woonzorg Verpleging en Verzorging	28
6. Financiële informatie	30
6.1. De omzet en aantal deelnemers	30
6.2. De financiers en contracten	32
6.3. Toelichting op de jaarrekening	33
7. Risico's en risicobeheersing	35
8. Medewerkers	37
10. Duurzaamheid	38
11. Thema's in 2025	38
12. Managementverklaring	39

Voorwoord

2024 was een jaar van groei en vernieuwing voor CBZ (Coöperatie Boer & Zorg). Het ledenaantal bleef stabiel met 260 leden, maar de organisatie zelf is flink veranderd. Begin 2024 gingen we over op een nieuwe structuur met een Ledenraad als hoogste orgaan. Zestien betrokken leden vertegenwoordigen nu alle regio's en zorgsectoren binnen CBZ.

We hebben samen gebouwd aan een professionele en slagvaardige organisatie. We introduceerden een nieuw logo en we laten steeds beter zien waar CBZ voor staat. We zijn een sterk netwerk van authentieke zorgondernemers - mensen met hart voor hun deelnemers én voor hun vak. We bieden zorg en ondersteuning vanuit de gemeenschappelijke waarden: kwaliteit, eenvoud, eigenheid, gekend en geworteld zijn.

Onze leden zijn stuk voor stuk geworteld in de samenleving. Zij kennen hun deelnemers en bieden zorg dichtbij en op maat. In 2024 leverden zij zorg aan bijna 7000 deelnemers, 15% meer dan het jaar ervoor. De totale zorgomzet steeg met 24% naar € 123 miljoen. Deze groei toont de kracht van onze kleinschalige, eenvoudige en mensgerichte aanpak.

Juist in kleinschaligheid schuilt onze kracht. Op natuurlijke locaties, waar mensen zich gezien voelen en echt mogen meedoen. Zorg die niet groot of ingewikkeld hoeft te zijn, maar gewoon doet wat nodig is. Dat maakt het verschil - elke dag weer.

In 2024 groeide de werkorganisatie mee met de coöperatie. Er vond een bestuurswissel plaats vanwege pensionering van Inge de Vries en er is nieuwe expertise aan boord gekomen. Zo blijven we bouwen aan een toekomstgerichte, betrokken en professionele coöperatie.

We kijken met trots terug op wat er is bereikt. En we kijken vooruit. In 2025 bouwen we verder aan een sterke coöperatie, betrokken leden, sterke regio's en kwalitatief goede zorg. Samen zorgen we ervoor dat onze leden kunnen blijven doen waar zij goed in zijn: het bieden van goede zorg en ondersteuning voor jong en oud.

We bedanken iedereen die zich met hart en ziel heeft ingezet voor de coöperatie en voor alle cliënten en deelnemers.

Berthe de Jong
Interim-bestuurder CBZ

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:

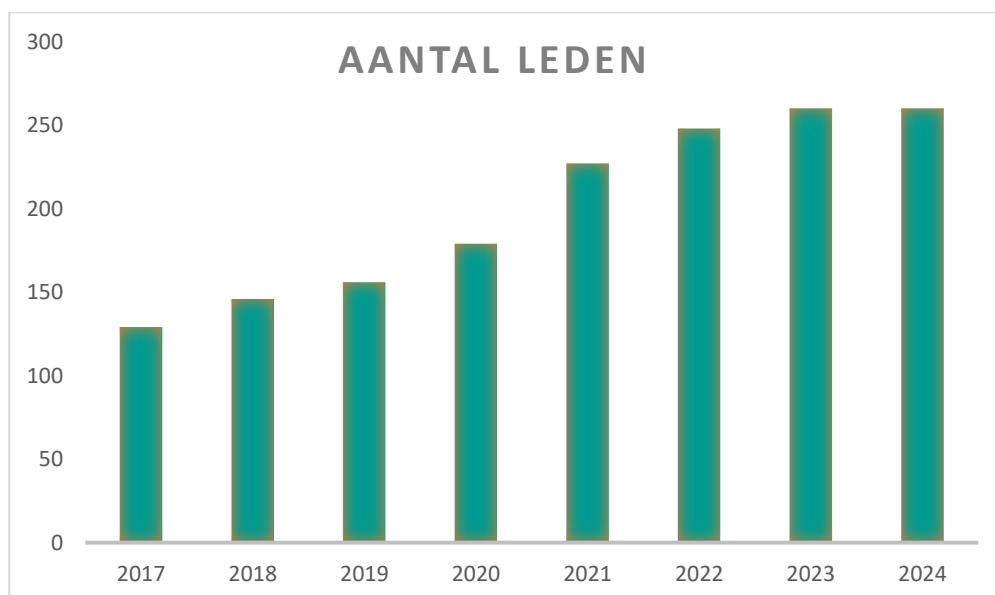
- ☐ Het afsluiten van zorgcontracten met gemeenten en zorgkantoren voor Jeugdwet, Wmo en Wlz;
- ☐ Het verzorgen van betalingen voor geleverde zorg, zorgadministratie en contractverantwoording;
- ☐ Het bieden van ICT-ondersteuning bij zorgadministratie en declaraties;
- ☐ Het ondersteunen van kwaliteitszorg, 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.

2. Leden van CBZ

CBZ heeft per eind 2024 260 leden (eind 2023: 260 leden) en er zijn 8 aangesloten zorgorganisaties. Bij de statutenwijziging begin 2024 is bepaald dat er geen ‘witte’ leden meer zijn. De organisaties die bij CBZ waren aangesloten als wit lid, worden nu ‘aangesloten zorgorganisaties’ genoemd. Deze organisaties worden niet meer als lid van CBZ gezien.

In 2024 heeft CBZ van 10 leden afscheid genomen. Van de 260 leden hebben 16 leden een aspirant lidmaatschap. Deze leden mogen in afwachting van een kwaliteitskeurmerk nog niet declareren.

Er zijn per einde jaar 85 gele leden, 156 blauwe leden, 16 aspirant-leden en 3 onderaannemers. Blauwe leden declareren tenminste 90% van hun omzet via CBZ, gele leden declareren een lager percentage.

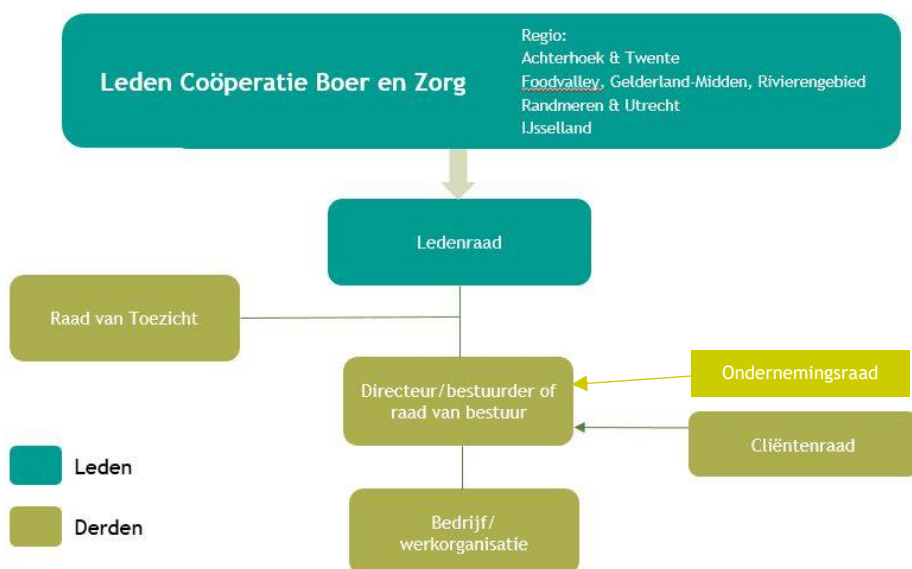


3. Coöperatieve organisatie en toezicht

3.1. 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. Begin 2024 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 bestuurder is belast met het besturen van de coöperatie en de algemene gang van zaken. De bestuurder vormt samen met de directeur Zorg het directieteam. 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).

Organogram CBZ



De Raad van Toezicht houdt onafhankelijk toezicht en ziet toe op de kaders waarbinnen CBZ werkt. Op onze [website](#) staan de leden van de Ledenraad, Raad van Toezicht, Centrale Cliëntenraad (CCR), directie en regioteams.

3.2 Werkorganisatie

Het centrale bureau is gevestigd in Wageningen. Ruim 45 medewerkers leveren diensten voor de aangesloten leden. Het bureau bestaat uit de volgende teams:

- ☐ Directie bestaande uit 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 team financiën en ICT 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;
- ☐ Verschillende experts ondersteunen de organisatie en coöperatie vanuit diverse vakgebieden: aanbestedingen, HR, communicatie, kwaliteit, beleid, governance en algemene ondersteuning van de organisatie.

Bestuur in 2024:

- ☐ Wim van Heel, interim directeur-bestuurder van 1 januari 2024 tot 31 juli 2024
- ☐ Inge de Vries, directeur-bestuurder van 1 augustus tot 1 oktober 2024
- ☐ Roland Ekkelenkamp, bestuurder per 1 oktober 2024

3.3 Ondernemingsraad (OR)

Samenstelling

Eind 2023 werd uit de personeelsvertegenwoordiging een Ondernemingsraad opgericht. Op 1 januari 2024 bestond de OR uit drie leden. Na een oproep voor nieuwe leden, zijn eind 2024 twee nieuwe algemeen leden door de OR verwelkomd.

Naast vijf onderlinge vergaderingen, vonden in het verslagjaar vier overlegvergaderingen plaats met afwisselend de directeur Zorg, de interim directeur-bestuurder, de directeur-bestuurder en de nieuwe bestuurder.

Onderwerpen

In 2024 heeft de OR haar positie in de organisatie verstevigd. Er zijn formele stukken opgesteld zoals het reglement Ondernemingsraad met addendum en er zijn afspraken gemaakt over het instemmings- en adviesproces. Er is scholing gevolgd uit de Leerlijn voor ondernemingsraden bij CNV Academie.

Thema's die aan de orde kwamen tijdens de OR-overleggen, waren naast verschillende instemmings- en advies onderwerpen, het personeelshandboek, het functiehuis en de strategische thema's voor 2025. Een OR-lid maakte deel uit van de werkgroep die het voor alle medewerkers verplichte trainingstraject van CBZ heeft voorbereid en geëvalueerd.

Een lid van de OR heeft deelgenomen in de adviescommissie voor de benoeming van de nieuwe bestuurder, die per 1 oktober 2024 is aangesteld. Ook heeft de OR advies gegeven op het profiel van het lid van de Raad van Toezicht van CBZ.

3.4 Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) geeft advies en instemming over onderwerpen die voor de deelnemers van de coöperatie van belang zijn.

Samenstelling

Op 1 januari 2024 was de samenstelling van de CCR als volgt:

- ☐ Desiree Ziemerink: voorzitter (herbenoemd op 1 december 2024)
- ☐ Ton Olofsen: vicevoorzitter
- ☐ Paula Hoek-Gommers: secretaris (afgetreden op 1 juni 2024; zij blijft lid van de CCR totdat een vervanger wordt aangesteld)
- ☐ Carla Lucas: algemeen lid
- ☐ Sigrid Zijdenbos: algemeen lid

In 2024 werd vier keer vergaderd met afwisselend de directeur Zorg, de interim directeur-bestuurder, de directeur-bestuurder en de nieuwe bestuurder.

Onderwerpen

In 2024 formuleerde de CCR haar visie opnieuw en is scholing gevolgd bij het Landelijk Steunpunt cliënten Raden (LSR) op het gebied van achterbancontact. Een aantal leden van de CCR was aanwezig bij regionale vergaderingen van zorgondernemers en het Lerend Netwerk V&V, met het doel om meer regionaal verbinding te leggen. Daarnaast hebben leden van de CCR mede het gesprek gevoerd met de zorgkantoren en CBZ en is in 2024 is gestart met de deelname aan de Landelijke Klankbordgroep Federatie Landbouw en Zorg.

Thema's voor de CCR in 2024 waren onder andere: leveren van input voor het Kwaliteitsbeeld 2023 GHZ en het Kwaliteitsverslag Verpleeghuiszorg, het zitting nemen in de externe visitatiecommissie GHZ, het volgen van de ontwikkelingen in de Wet zorg en Dwang en het jaarverslag 2023, de begroting en strategische thema's voor 2025 van CBZ.

Een lid van de CCR heeft deelgenomen in de adviescommissie voor de benoeming van de nieuwe bestuurder. Ook heeft de CCR advies gegeven op het profiel van het lid van de Raad van Toezicht van CBZ.

3.5 Verantwoording van de Raad van Toezicht

Algemeen

2024 is voor CBZ een jaar geweest dat gekenmerkt is door veel bestuurlijke veranderingen. Door tijdelijke afwezigheid en pensionering van de bestuurder, maar ook door de nieuwe statuten met de ledenraad als nieuw orgaan. Dat is soms 'zoeken' met elkaar en er is tijd en aandacht in gestoken om het nieuwe model goed te laten werken. De (deels) samen met de Ledenraad georganiseerde zelfevaluatie is hier een voorbeeld van.

CBZ zorgt voor veel randvoorwaarden, waardoor zorgondernemers in staat zijn om zich te richten op dat waar het echt om draait: het verlenen van goede zorg en begeleiding. We zien dat de organisatie zich in 2024 op dit vlak steeds verder ontwikkelt en professionaliseert.

Samenstelling Raad van Toezicht

Per 1 januari 2024 worden de leden van de Raad van Toezicht benoemd door de Ledenraad. In dit verslagjaar hebben zich binnen de Raad van Toezicht enkele wijzigingen voorgedaan. Mevrouw T.E. Kuijpers nam per 1 juli 2024 afscheid als voorzitter van de Raad van Toezicht, wegens beëindiging van de zittingstermijn. De heer B. N. Goeree, lid van de Raad van Toezicht sinds 1 juli 2022, volgde mevrouw Kuijper per 1 juli 2024 op als voorzitter. De financiële portefeuille van de heer Goeree is overgedragen aan mevrouw P.M. de Bruijn, die in juni 2024 is benoemd als vierde lid van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft taken en werkzaamheden, met behoud van de collectieve verantwoordelijkheden van de Raad, belegd bij een drietal commissies:

- ☐ Commissie Kwaliteit en Veiligheid: de heer P.S.H.M. van Vliet
- ☐ Auditcommissie: mevrouw P.M. de Bruijn
- ☐ Remuneratiecommissie: de heer B.N. Goeree en mevrouw A. Dantuma-Hieronymus

Onafhankelijkheid Raad van Toezicht

Er is in 2024 geen sprake geweest van enige belangenverstrengeling binnen de Raad van Toezicht. Alle toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe of zakelijke banden met collega toezichthouders, de ledenraad, bestuur, medewerkers of andere belangrijke belanghebbenden. Evenmin hebben zij belangen in CBZ of de bij CBZ aangesloten ondernemingen.

Rooster van aftreden

Naam	Rol	Benoeming	Herbenoeming	Terugtreten
T.E. Kuijpers	Voorzitter	30-06-2016	30-06-2020	30-6-2024
B.N. Goeree	Voorzitter per 1 juli 2024	01-07-2022	01-07-2026	
A. Dantuma	Lid	01-07-2023	01-07-2027	
P.S.H.M. van Vliet	Lid	01-07-2023	01-07-2027	
P.M. de Bruijn	Lid	01-06-2024	01-06-2028	

Nevenfuncties

Onderstaande tabel bevat een overzicht van hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht:

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
B.N. Goeree	Directeur financiën GGZ Friesland	Voorzitter audit commissie RvT vanboeijen; hoofddocent IT&DA bij EMFC aan de RUG.
A. Dantuma	Zelfstandige	Raadsheer- en rechterplaatsvervanger; voorzitter Raad van Commissarissen Henz; lid Raad van Toezicht Streeklaboratorium Kennemerland; lid Geschillencommissie
P.S.H.M. van Vliet	Eigenaar Luwte & Storm	bestuurslid Stichting The Whise Foundation; bestuurslid Stichting Bijzonder Curator Nederland
P.M. de Bruijn MSc RA	Directeur Bedrijfsvoering Stichting Severinus	

Onderwerpen Raad van Toezicht

In het licht van de nieuwe organisatiestructuur heeft de Raad van Toezicht in 2024 bijzonder aandacht besteed aan compliance van CBZ en strategische thema's, waaronder kwaliteit, ontwikkelingen WLZ, Wtza, decentrale aansturing en risicobeheersing.

In de voorjaarsvergadering van dit verslagjaar heeft de Raad van Toezicht de financiële jaarrekening 2023 met het bestuur en de accountant van CBZ besproken, waarna de jaarrekening door de Raad van Toezicht is goedgekeurd. In de najaarsvergadering heeft de Raad van Toezicht de begroting voor 2025 met het bestuur besproken en deze goedgekeurd.

De Raad van Toezicht heeft in 2024 goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder:

- ☐ Jaarrekening
- ☐ Begroting

Tevens was de Raad van Toezicht belast met de werving en selectie van een statutair bestuurder. Per 1 oktober is de heer R. Ekkelenkamp benoemd als opvolger van mevrouw I. de Vries, die per 1 november 2024 afscheid nam vanwege pensionering.

Verder heeft de Raad van Toezicht in 2024 besluiten genomen inzake de verlenging van de opdracht aan de externe accountant RSM en over de bezoldiging van de bestuurder (vaststelling WNT klasse indeling). De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht wordt vastgesteld door de ledenraad.

Daarnaast is - vanwege het vertrek wegens het bereiken van de maximale benoemingstermijn in de loop van 2024 van de voorzitter, besloten om met begeleiding van een extern bureau de werving in gang te zetten van een nieuwe lid Raad van Toezicht.

De raad verkrijgt zijn informatie primair vanuit de bestuurder. Daarnaast worden regelmatig in afstemming met de bestuurder anderen uitgenodigd bij de vergaderingen. In 2024 is vergaderd met de CCR (februari) OR (mei) en de Ledenraad (september).

De werkgeversrol

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het benoemen, beoordelen en belonen van de bestuurder. Daartoe worden (jaar)gesprekken gevoerd. Deze gesprekken worden gevoerd door de remuneratiecommissie en vinden minimaal twee keer per jaar plaats.

Zelfevaluatie

De Raad van Toezicht reflecteert continu op zijn eigen functioneren door informele contactmomenten en formele evaluatie.

Jaarlijks wordt een formele zelfevaluatie gehouden welke wordt begeleid door een onafhankelijk externe deskundige. In 2024 heeft op 4 september de zelfevaluatie plaatsgevonden onder toezicht van een extern begeleider, deels in aanwezigheid van de bestuurder en de ledenraad. Tijdens de zelfevaluatie is onder meer gesproken over omgaan met afwezigheid van de bestuurder, onderlinge samenwerking, rolvastheid/rolinvulling en de aandachtspunten voor het volgende jaar. De zelfevaluatie is afgesloten in een gezamenlijke sessie met de ledenraad. Hierbij is onder meer de wens uitgesproken om voldoende ruimte te creëren voor contact en aanwezigheid, bijvoorbeeld van de RvT op de jaarlijkse ledendag. Hiervoor wordt in de agendering ruimte gehouden.

Vooruitblik

De primaire focus voor 2025 is het creëren van rust na de diverse bestuurswisselingen, het verder bouwen aan de samenwerking met de ledenraad en het actualiseren van de toezichtvisie. Daarnaast blijven onderwerpen die in 2024 aan de orde kwamen ook in 2025 op de agenda staan: o.a. kwaliteit en veiligheid, governancestructuur en de strategische koers CBZ.

3.6 Ledenraad

Met trots presenteer ik de bijdrage van de Ledenraad aan dit bestuursverslag. De Ledenraad van CBZ bestaat uit een prachtig team van betrokken en toegewijde leden, die met grote deskundigheid en verantwoordelijkheidsgevoel invulling geven aan hun rol. Wat ons verbindt, is een gemeenschappelijk hart voor de leden en de overtuiging dat de kracht van CBZ ligt in samenwerking en gedeeld eigenaarschap.

Het afgelopen jaar heeft de Ledenraad zich met trouw en toewijding ingezet voor het waarborgen van transparantie, goede governance en de belangen van onze leden. Dat alles onder het motto: *“sterke muren maken goede burens, maar een open deur maakt een sterk team”*. In deze bijdrage blikken we terug op de belangrijkste ontwikkelingen en zetten we onze koers uit voor de toekomst.

Peter H. Linker
Voorzitter Ledenraad

Verkiezingen en installatie van de Ledenraad

Na de statutenwijziging in januari 2024 is een tijdelijke Ledenraad a.i. samengesteld, die de verkiezingen heeft georganiseerd voor een definitieve samenstelling. Op 19 februari 2024 is de nieuwe Ledenraad geïnstalleerd en is de voormalige Coöperatieraad opgeheven.

De Ledenraad bestaat uit 16 leden, die de regio's (kieskringen) en de vier zorgsectoren binnen CBZ vertegenwoordigen:

- ☐ Woonzorg volwassenen: verpleging en verzorging
- ☐ Woonzorg volwassenen en jeugd: beschermd & begeleid wonen, GHZ en GGZ
- ☐ Begeleiding, dagbesteding en logeren (jeugd)
- ☐ Begeleiding, dagbesteding en logeren (volwassenen)

Uit haar midden heeft de Ledenraad de heer P.H. Linker benoemd als voorzitter.

Werkwijze en commissies

Om de besluitvorming effectief te organiseren, heeft de Ledenraad in 2024 verschillende commissies ingesteld:

- ☐ Kiescommissie - verantwoordelijk voor verkiezingsprocedures.
- ☐ Agendacommissie - bereidt vergaderingen voor en stemt af met de directie.
 - ☐ Deelname door: Bestuurders: mw. I.C. de Vries, dhr. W. van Heel (a.i.) en dhr. R. Ekkelenkamp; namens de Ledenraad: dhr. K. Klein (lid) en dhr. P.H. Linker (voorzitter)
- ☐ Benoemingsadviescommissie - adviseert over voordrachten van bestuursleden en toezichthouders. In 2024 zijn er benoemingsprocedures geweest voor zowel een nieuwe bestuurder (a) als een vierde lid van de Raad van Toezicht (b).
 - ☐ a. Deelname namens de Ledenraad: dhr. S. Tiebosch, mw. C. Mars en dhr. P. Linker

- b. Deelname namens de ledenraad: dhr. K. Klein, dhr. R. Zuidema en dhr. C. Altena
- Toelatingscommissie nieuwe leden - beoordeelt en adviseert over toelating van nieuwe coöperatieleden.
 - Leden van de commissie waren in 2024: dhr. W.S. Gelici, dhr. D. Ornée en dhr. E. Top
- Financiële commissie - toetst financiële vraagstukken en adviseert de Ledenraad.
 - Leden van de commissie waren in 2024: dhr. Y. Cohen en dhr. C. Altena

Ledenraadvergaderingen en besluitvorming

In 2024 heeft de Ledenraad vier keer vergaderd met de bestuurder. Belangrijke onderwerpen die dit jaar aan de orde kwamen:

- Vaststelling van de jaarrekening 2023;
- Herziening van het huishoudelijk reglement;
- Toelating van nieuwe leden en het opzeggen van twee lidmaatschappen;
- Strategische thema's voor 2025.

Daarnaast heeft de Ledenraad zich gebogen over governance-vraagstukken, mede naar aanleiding van vacatures voor een bestuurder en een vierde lid van de Raad van Toezicht.

Belangrijke ontwikkelingen en mijlpalen in 2024

Naast de reguliere besluitvorming kende 2024 enkele markante momenten:

- Jaarlijkse Ledendag
Op 12 september 2024 kwamen leden bijeen in het Orpheus Theater in Apeldoorn voor de eerste Ledendag. Voorheen werd er jaarlijks een ALV gehouden. Het thema van de dag was de toepassing van Artificial Intelligence (AI) in de zorg, waarbij inspirerende sprekers en praktijkvoorbeelden de mogelijkheden en uitdagingen van AI binnen de sector belichtten.
- Bestuurlijke transitie
In de tweede helft van 2024 was de Ledenraad intensief betrokken bij de borging van de bestuurlijke continuïteit, wat uiteindelijk leidde tot een wervingsprocedure voor een bestuurder.
- Verbetering governance en samenwerking
Gedurende het jaar heeft de Ledenraad gewerkt aan versterking van de coöperatieve governance, onder andere door het ontwikkelen van richtlijnen voor samenwerking tussen de verschillende gremia binnen CBZ.
- In 2024 zijn de leden uit de regio twee keer bij elkaar geweest. De eerste bijeenkomsten stonden in het teken van een nadere kennismaking met de vier ledenraadsleden die gekozen waren binnen de kieskring van deze regio. De tweede avond kwamen zij samen voor een heerlijke maaltijd en het afscheid van de directeur-bestuurder en kwaliteitsadviseur die beiden met pensioen zijn gegaan.

- ☐ De ledenraadsleden uit de verschillende regio's zijn één of meerdere keren samen gekomen om de connectie te maken tussen ontwikkelingen in 'het veld' en de werkorganisatie.
- ☐ Sinds de installatie is de Ledenraad door adviesbureau 'Anne-Marie Advies' meegenomen in de betekenis en de interpretatie van de nieuwe organisatiestructuur (Governance code, Statuten en het Huishoudelijk reglement). Ook heeft de Ledenraad, in samenwerking met de LTO-Academie, een middag stil gestaan bij de DISC-gedragsanalyse. Dit leverde waardevolle inzichten voor de Ledenraad om zich verder te ontwikkelen en gebruik te maken van elkaars kwaliteiten.
- ☐ De voorzitter heeft bij aanvang van zijn rol als voorzitter met goed gevolg een cursus "Voorzitters in Coöperaties", bij de Coöperatie-academie van de NCR, doorlopen.

Vooruitblik op 2025

De Ledenraad blijft zich in 2025 inzetten voor:

- ☐ Verdieping en versterking van de governance binnen CBZ.
- ☐ Motivatie om minimaal twee keer per jaar een regio-ontmoeting te organiseren binnen de regio's.
- ☐ Een goede dialoog en samenwerking met de bestuurder en bijdragen aan de doorontwikkeling van de coöperatie. Voor 2025 zijn er zeven thema's gekozen. Onze ambitie is om te werken aan een gezond en een goed leefklimaat, zowel bij de zorginstellingen als binnen de werkorganisatie in Wageningen. We blijven alert en streven ernaar ons voortdurend te verbeteren, met een gezamenlijke inzet en betrokkenheid om de hoge standaarden van CBZ te waarborgen. Eén van de thema's zal telkens op de Ledenraadsvergadering worden besproken.
- ☐ Een verdere professionalisering van de Ledenraad en haar commissies.
- ☐ De organisatie van de Ledendag. In 2025 wordt er op 9 oktober opnieuw een Ledenavond georganiseerd. In de terugkoppeling vanuit de leden over deze avond, blijkt dat het een waardevolle toevoeging is op de regio-bijeenkomsten. Een keer per jaar de collega's uit andere regio's ontmoeten, wordt als waardevol ervaren.
- ☐ Een serieuze afweging voor de toelating van nieuwe leden. Groei is geen doel op zich, daarom moet het een verrijking zijn voor zowel het nieuwe lid als voor CBZ, om lid te worden.

3.7 Zelfevaluatie Ledenraad en RvT

Begin september vond een zelfevaluatie plaats van de Raad van Toezicht en de Ledenraad. Een deel van het programma vond gezamenlijk plaats. De zelfevaluatie werd extern begeleid en had het doel om te reflecteren op rolvastheid en samenspel. Daarnaast was inspireren en elkaar beter leren kennen een belangrijk doel van deze dag.

4. Kwaliteit en veiligheid

4.1 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 werken we met een stoplichtenmodel waarin alle kwaliteitseisen zijn beschreven. Op basis van controles leidt dit tot 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. In 2024 zijn er 231 bedrijfsbezoeken afgelegd. Afspraken over verbeteringen worden in het bedrijfsbezoek vastgelegd en opgevolgd door hercontroles.

4.2 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)
Vanzelfsprekend (zorgboerderijen)	8,2
Zorgkaart Nederland (ouderen woonzorg)	9,0
Dit vind ik ervan: 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.)	7,6

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.

Cliëntervaringsonderzoek ouderen woonzorg (V&V)

In 2024 is het kwaliteitskader verpleeghuiszorg vervangen door het Generiek kompas ‘Samen werken aan kwaliteit van bestaan’. De eisen voor cliëntervaringsonderzoek zijn daarmee veranderd. Tot en met 2023 werden ervaringen van cliënten met een V&V-indicatie die 24-uurszorg ontvangen gemeten met een door CBZ ontwikkelde vragenlijst. Deze eis is komen vervallen. In plaats daarvan hebben zorgaanbieders in 2024 een inspanningsverplichting om cliënten uit te nodigen om een zestal waarderingsvragen te beantwoorden. Dat kan via Zorgkaart Nederland of op een andere wijze. Vanaf 2025 wordt een nieuwe vragenlijst voor V&V aanbieders verplicht. In afwachting van deze ontwikkelingen is voor 2024 besloten om alleen “Zorgkaart Nederland” te promoten.

4.3 ISO certificering

Zorgaanbieders die bij CBZ zijn aangesloten en zorg in natura via ons declareren, tonen hun kwaliteit aan met een kwaliteitskeurmerk. Ze laten zien dat ze beschikken over een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). CBZ stelt geen specifiek keurmerk verplicht, maar biedt leden de vrijheid om het keurmerk te kiezen dat het beste bij hun organisatie past. Mogelijke keurmerken zijn: HKZ, ISO 9001:2015, Kwaliteit Laat Je Zien en Prezo Care. Leden die hun kwaliteit aantoonbaar maken volgens de methodiek Kwaliteit@ zijn eveneens welkom bij CBZ.

Het bureau van CBZ zelf heeft het ISO 9001:2015 certificaat.

4.4 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.

4.5 Vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris

CBZ heeft een vertrouwenspersoon voor medewerkers van zorgondernemingen. Daarnaast is er een klachtenfunctionaris aanwezig. In 2024 zijn een aantal klachten door de klachtenfunctionaris behandeld en deze zijn ook afgerond.

Werkzaamheden op gebied van onderzoek en ontwikkeling

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

5. Regio's

Vanaf 2023 werkt CBZ in vier regio's:

- ☐ Achterhoek en Twente
- ☐ Foodvalley, Gelderland-Midden en Rivierengebied
- ☐ Randmeren en Utrecht
- ☐ IJsselland

Hiermee geven we invulling aan het regionaal en coöperatief werken, betere regionale dienstverlening en een sterkere inhoudelijke verbinding tussen leden, gemeente en zorgkantoren in een regio. Elke regio heeft een eigen team met een regiomanager, zorgconsulent en regio-ondersteuner. Soms sluiten ook andere experts aan, zoals een gedragswetenschapper, specialist ouderengeneeskunde of psychiater. Daarnaast is er een aparte overkoepelende regio voor de leden in de sector Woonzorg Verpleging & Verzorging (V&V).



5.1 Regio Achterhoek en Twente

In 2024 stond de regio Achterhoek en Twente in het teken van aanbestedingen.

Twente

- ☐ **OZJT/Samen14**
Begin 2024 zijn de voorbereidingen gestart voor de aanbesteding voor OZJT/Samen14 (13 Twentse gemeentes). De officiële publicatie volgde in maart. Kort voor die tijd werd duidelijk dat alle hoofd- en onderaannemers individueel moesten inschrijven. Voor CBZ betekende dit een beperkte rol, waardoor we onze leden niet konden ondersteunen zoals gewend. De aanbesteding heeft lang geduurd en veel gevraagd van onze leden. De overgang naar minder en nieuwe producten binnen Jeugdhulp Wonen &

Verblijf maakt de implementatie complex en bij de jaarwisseling nog niet afgerond. Het contract start op 1 januari 2025.

- ☐ *Gemeente Hengelo*

Gemeente Hengelo neemt niet deel aan de regionale aanbesteding, maar geeft hier lokaal invulling aan. De gemeente heeft gekozen voor een stevige basis dichtbij huis: ondersteuning bieden, zonder indicatie, vanuit basisondersteuning. CBZ heeft zich aangesloten bij Wijkkracht Hengelo, die uiteindelijk de gegunde partij is geworden. CBZ gaat initieel met drie leden (De Viermarken, Erve het Geurts, Zorgboerderij Ensink) op dit contract ondersteuning bieden.

Achterhoek

- ☐ *Sociaal Domein Achterhoek*

Begin 2024 is duidelijk geworden dat het huidige contract niet verlengd gaat worden en stopt op 31 december 2025. Voor iedereen die betrokken is bij dit contract een aderlating. Gedurende het jaar hebben meerdere marktconsultaties duidelijk gemaakt wat de richting is die de Achterhoekse gemeentes op willen en dat de lumpsum financiering terug gaat naar P*Q vanaf 2026. De visie blijft gelijk. De publicaties van de aanbestedingen zijn grotendeels eind van 2024. De aanbesteding gaat komend jaar het nodige van deze regio vragen.

- ☐ *Gemeente Oude IJsselstreek*

Met deze gemeente is al langere tijd sprake van een stabiele samenwerking. Een gemeente die wil investeren in samenwerking, ondanks financiële vraagstukken. Samen met hen proberen we te zoeken naar hoe we in deze gemeente met onze leden de zorg betaalbaar en toekomstbesteding kunnen houden, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van zorg in het licht van positieve gezondheid.

Zo kan het ook!

In de Achterhoek hebben we in mei, samen met Flz en VZOG, een mooie inspiratiebijeenkomst gehouden met de titel: Zo kan het ook! In deze bijeenkomst zijn we met o.a. Tamara van Ark, voorzitter van de Flz, in gesprek gegaan over oplossingen van de zorglandbouw voor de uitdagingen in het sociaal domein. Deze middag hebben beleidsmakers, verwijzers, ondernemers en andere belanghebbenden constructief uitdagingen en oplossingen met elkaar uitgewisseld.

5.2 Regio IJsselland

Door een kleine aanpassing van de regio-indeling zijn acht leden uit de regio Midden-IJssel/Oost-Veluwe toegevoegd aan de regio IJsselland. De regio telt per eind 2024 74 leden.

Kennisdeling en samenwerking

Het afgelopen jaar stond in het teken van kennisdeling en samenwerking. Dit kwam tot uiting in diverse thema- en regiobijeenkomsten en (de aandacht) voor bijscholing.

- □ Zo organiseerden we twee bijeenkomsten over Autonomie Bevorderend Beleid, een onderwerp dat centraal staat in de zorg. Op 15 mei verzorgden Josephine Lenssen (Geneesheer Directeur Dimence) en Bas Castelein (AVG-arts en psychiater i.o.) een inspirerende sessie over de achterliggende gedachte van dit beleid en de praktische toepassing ervan. Op 11 september volgde een verdiepende bijeenkomst, waarin workshops werden aangeboden over teamtraining. Bureau de Mat begeleidde deze sessies, met als resultaat dat meerdere zorgaanbieders hun teams daadwerkelijk lieten trainen.
- □ In oktober hebben we een Lerend Netwerk Kleinschalig Wonen GHZ & GGZ georganiseerd voor alle leden van CBZ die Wlz Wonen bieden. Vanuit het Zilveren Kruis Zorgkantoor was Carien Jansen (Transitie adviseur Langdurige Zorg Gehandicaptenzorg en Geestelijke gezondheidszorg) als spreker aanwezig.

Inzicht leefklimaat

Om inzicht te krijgen in het leefklimaat bij onze leden, is een start gemaakt met het bezoeken van de jeugdhulpaanbieders in IJsselland door gedragskundige Gwendolin Vrooland. De bevindingen en adviezen uit deze bezoeken worden gedeeld met CBZ zodat op basis hiervan beleid vanuit CBZ verder vorm gegeven kan worden, het scholingsaanbod afgestemd kan worden en ondersteuning aan de leden geboden kan worden.

Aanbestedingen

In september is de definitieve gunning ontvangen voor het bieden van forensische zorg. De regio IJsselland heeft met drie leden ingeschreven op de producten dagbesteding en individuele begeleiding. In het gunningsproces is in gezamenlijkheid een meerjarenplan gemaakt, waarin wordt aangegeven hoe we alle kwaliteitsaspecten uit het kwaliteitskader forensische zorg gaan vormgeven, zoals de verplichte scholing medewerkers, opleidingsplan en specifieke beleidstukken. De aanbesteding was voor ons een nieuw intensief traject. We hopen in 2025 onze eerste forensische deelnemers te verwelkomen.

In Zuid-Drenthe is de aanbesteding gegund voor logeren, dagbesteding en begeleiding. Daarnaast is in het najaar het aanbestedingstraject voor Wmo gemeente Kampen 2026 gestart.

5.3 Regio Randmeren en Utrecht

In 2024 zijn in de regio Randmeren en Utrecht mooie stappen gezet. Nieuwe contracten, verdieping van kennis en een centrale regiolocatie hebben gezorgd voor verbinding en groei.

Eemland - start contract MetMaya

Op 18 januari is het jeugdzorgcontract met MetMaya getekend. Het gaat om logeren met dagactiviteit en ambulante begeleiding (mbo, mbo+, hbo). Deze zorg mag op de eigen locaties geleverd worden. Tijdens de bijeenkomst op 31 januari bij zorgboerderij Blommendal zijn de voorwaarden doorgenomen. Beschikkingen uit 2023 lopen door, nieuwe worden afgegeven door MetMaya.

Utrecht - nieuw contract KOOS

Ook op 18 januari is het contract met KOOS ondertekend voor de jeugdzorg in Utrecht Stad. Leden kunnen onder andere logeren, begeleiding, verblijf en vervoer bieden.

Noord-Veluwe - Werken met verklarende analyse

In deze regio bereiden we ons voor op de invoering van de verklarende analyse, verplicht binnen de jeugdzorg. In het voorjaar van 2025 organiseren we een bijeenkomst voor jeugdleden om deze werkwijze toe te lichten.

Gunning Almere

In 2024 heeft CBZ ingeschreven op de aanbesteding Jeugd voor de gemeente Almere. CBZ heeft de gunning gekregen om in Almere begeleiding voor de jeugd te mogen leveren. 10 december 2024 is het contract getekend.

Nieuwe regioplek

Op 21 november vond de derde regiobijeenkomst plaats op onze nieuwe regiowerkplek: Land in Zicht in Amersfoort. Er was ruimte voor ontmoeting en een workshop over hechtingsproblematiek. Vanaf nu is hier elke donderdag iemand van het regioteam aanwezig.

5.4 Regio Foodvalley, Gelderland Midden en Rivierengebied

Regio Foodvalley, Gelderland-Midden en Rivierengebied heeft in 2024 de ingezette groei verder doorgezet met een toename in productie van ongeveer 20%. Het aantal leden is iets toegenomen. We mochten nieuwe leden verwelkomen, maar namen ook afscheid van enkele leden.

Basis op orde

We hebben in 2024 enerzijds ingezet op de 'basis op orde'; het verstevigen van de interne organisatie en meer grip krijgen op de meer beheersmatige zaken. Dit heeft geleid tot meer inzicht in hoe leden ervoor staan. Waar nodig zijn verbetertrajecten ingezet om bijvoorbeeld zorgdossiers op orde te krijgen en te voldoen aan de voorwaarden die onze opdrachtgevers stellen om zorg te mogen leveren. In het verlengde van daarvan hebben we ook een 'verblauwing' doorgeemaakt. We zijn van ruim 60% naar ruim 80% blauwe leden gegaan, en daarmee een meer coöperatieve regio geworden. En er zijn geen leden meer die geen zorg leveren.

Verbinding en ontwikkelopgaven

Naast het versterken van de basis, hebben we ook gewerkt aan verbinding tussen leden en aan gezamenlijke ontwikkelopgaven.

- In juni organiseerden we de Tour de Boer. Zorgboerderij Hoog-Broek in Lienden en Avodah Zorg in Lunteren stelden hun locatie open voor andere leden, gaven een rondleiding en vertelden inspirerend over hun zorgonderneming. Dat werd omkleed met workshops en afsluitend een BBQ met ruimte voor onderlinge ontmoeting.
- In oktober hebben we een regiobijeenkomst gehad waarin we door bureau HHM zijn meegenomen in de ontwikkelingen in de zorg en de innovatie- en ontwikkelopgaven waar we voor staan. Dit gaf stof tot nadenken over wat dit voor ons betekent en hoe daarop te anticiperen om als kleinschalige zorgonderneming toekomstbestendig te blijven.

In de eerste helft van 2024 waren er twee crisissituaties bij leden. In één situatie ging het om een signaal van grensoverschrijdend gedrag waarbij we in goede samenwerking met

betreffende gemeente een gezamenlijk preventieplan hebben opgesteld en uitgevoerd. Dat hebben we met elkaar goed kunnen afsluiten. In de andere situatie leidde de crisissituatie bij een lid na een grote mediastorm tot beëindiging van het lidmaatschap. Dat was voor alle betrokkenen heel ingrijpend en heeft een lange doorwerking gehad. Hier is veel van geleerd, ook over de impact van beeldvorming en beperkingen van het zorgsysteem ondanks alle regulering en vastgelegde werkprocessen.

Gunningen

Ondertussen was 2024 ook een jaar van marktconsultaties en aanbestedingstrajecten. In totaal hebben we zeven trajecten doorlopen en we zijn blij dat al onze inschrijvingen zijn gegund.

- ☐ Gemeente Ede - Wmo: ambulante ondersteuning (individuele begeleiding, dagbesteding en vervoer)
- ☐ Gemeenten Valleiregio (Barneveld, Ede, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal) - Wmo: beschermd wonen en beschermd thuis
- ☐ Gemeente Veenendaal en Renswoude - Wmo: dagbesteding en individuele begeleiding
- ☐ Gemeente Barneveld - Wmo: dagactiviteiten, beschermd werk, tijdelijk verblijf en wooncoaching
- ☐ Gemeente Scherpenzeel - Wmo: dagopvang, wooncoaching, woonondersteuning, beschermd werken, ambulante jeugdhulp 18+ en respijtzorg.
- ☐ In Centraal Gelderland hebben we meegedaan aan Verblijf Jeugd, een contract dat we in 2020 hadden gemist en nu alsnog gegund hebben gekregen. Het betreft de producten Logeren en Verblijf Groep.
- ☐ En tot slot hebben voor het Rijk van Nijmegen (gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen, Mook en Middelaar, Nijmegen en Wijchen) meegedaan aan de aanbesteding voor ambulante jeugdhulp en Wmo, betreft het product Logeeropvang (incl. vervoer).

5.5 Woonzorg Verpleging en Verzorging

De leden die zorg bieden binnen Verpleging en Verzorging (V&V) zijn verenigd in de sector Woonzorg V&V. Drie leden V&V zijn vertegenwoordigd in de ledenraad. Twee daarvan hebben zitting in de toelatingscommissie nieuwe leden en één in de financiële commissie.

Net als in andere sectoren, vragen landelijke ontwikkelingen en opgaven om een frisse blik. Daarbij komt de krapte op de arbeidsmarkt, beschikbaarheid van huisartsen en de groeiende vergrijzing. De leden V&V zijn zich als sector bewust van de opgaven en vraagstukken en zoeken steeds meer de onderlinge verbinding en willen leren van elkaar. Dit doen zij o.a. in de overleggen zoals het strategisch overleg V & V en het Lerend Netwerk.

Bedrijfsbezoek

Alle leden hebben een bedrijfsbezoek gehad in 2024. Uit het gezamenlijke cijfer 8.1 blijkt een hoge mate van tevredenheid. Nog belangrijker is het gesprek over de waardering.

Strategisch overleg

Eind 2023 is, op verzoek van de leden, besloten om het aantal overleggen te reduceren naar vier keer per jaar en het strategisch overleg en lerend netwerk op één dag plaats te laten vinden. Dit draagt bij aan een vermindering van het aantal overleggen en reisbewegingen. Ook heeft de werkwijze bijgedragen aan een hogere opkomst t.o.v. 2023. In het Strategisch overleg bespreken de bestuurders/eigenaren V&V strategische bedrijfsthema's. Het overleg wordt gefaciliteerd door CBZ, de manager woonzorg is aanwezig, de leden zijn eigenaar van het overleg. De thema's die o.a. besproken zijn gaan bijvoorbeeld over berekening en visie op inzet medewerkers t.o.v. zorgzwaartes en verzuim en arbo vraagstukken. Aangezien dit geen formeel overleg van CBZ is worden de thema's en onderwerpen vanuit of voor de ledenraad hier wel deels voorbereid, maar vinden die formeel plaats in het Lerend Netwerk. Het Strategisch Overleg heeft vier keer plaatsgevonden in 2024.

Lerend Netwerk V&V

Het Lerend Netwerk V&V met eigenaren/bestuurders en/of kwaliteitsverpleegkundigen heeft ook vier keer plaatsgevonden. Begin 2024 is d.m.v. een enquête een aantal thema's gekozen. De thema's zijn gerelateerd aan de opdrachten die voortkomen uit het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), VPT ongeclusterd en veel voorkomende vragen aan cliëntenadministratie specifiek V&V.

De volgende thema's zijn de revue gepasseerd:

- ☐ Wmo hulpmiddelen; inzet domotica in relatie tot de Wet Zorg en Dwang (gegeven door een externe partij en de WZD functionaris verbonden aan CBZ);
- ☐ MIC- meldingen benchmark V&V;
- ☐ grensoverschrijdend gedrag;
- ☐ Generiek Kompas vvt;
- ☐ presentatie cliëntenadministratie specifieke vragen en tips sector V&V.

Lerend Netwerk inhoudelijk

Het lerend netwerk inhoudelijk is in 2024 van start gegaan. Hiervoor worden medewerkers van de zorgorganisaties uitgenodigd. Het lerend netwerk inhoudelijk wordt georganiseerd door team kwaliteit, maar valt onder de sector woonzorg V&V.

6. Financiële informatie

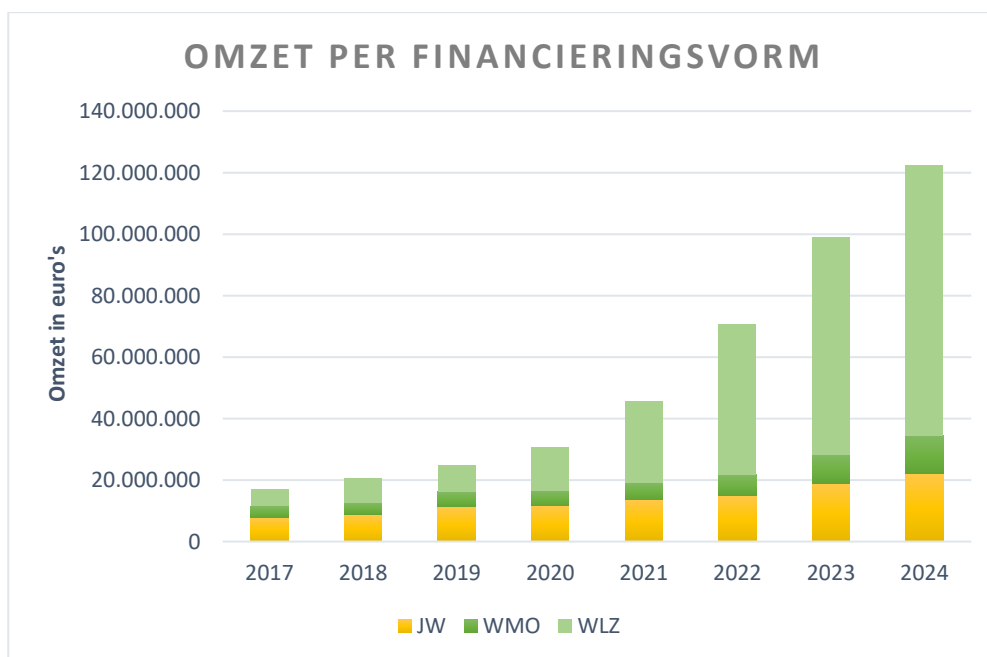
De financiële resultaten van CBZ zijn uitstekend. In onze jaarrekening vindt u een volledig financieel verslag. In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste cijfers toe.

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 zorggeld kunnen doorbetalen aan onze leden. In 2024 zijn er geen aanpassingen gedaan aan de fee. 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%.

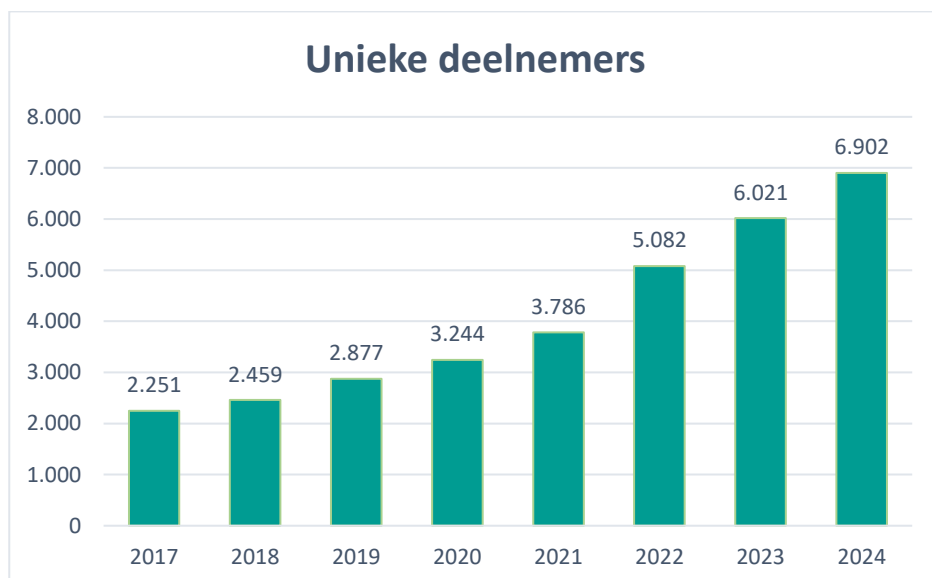
In 2024 hebben we 95% van de zorgomzet doorbetaald aan onze leden. Dit percentage is sinds 2022 stabiel.

6.1 De omzet en aantal deelnemers

In de onderstaande grafiek is de omzet vanaf 2017 in kaart gebracht, gesplitst per financieringsvorm. In 2024 hebben we een omzet groei gerealiseerd van 24%.



In 2024 hebben we aan 6.902 deelnemers zorg geleverd. Dit is 15% meer dan in 2023. In de onderstaande grafiek hebben we de ontwikkeling van het aantal deelnemers per jaar weergegeven.



De omzet over 2024 (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:

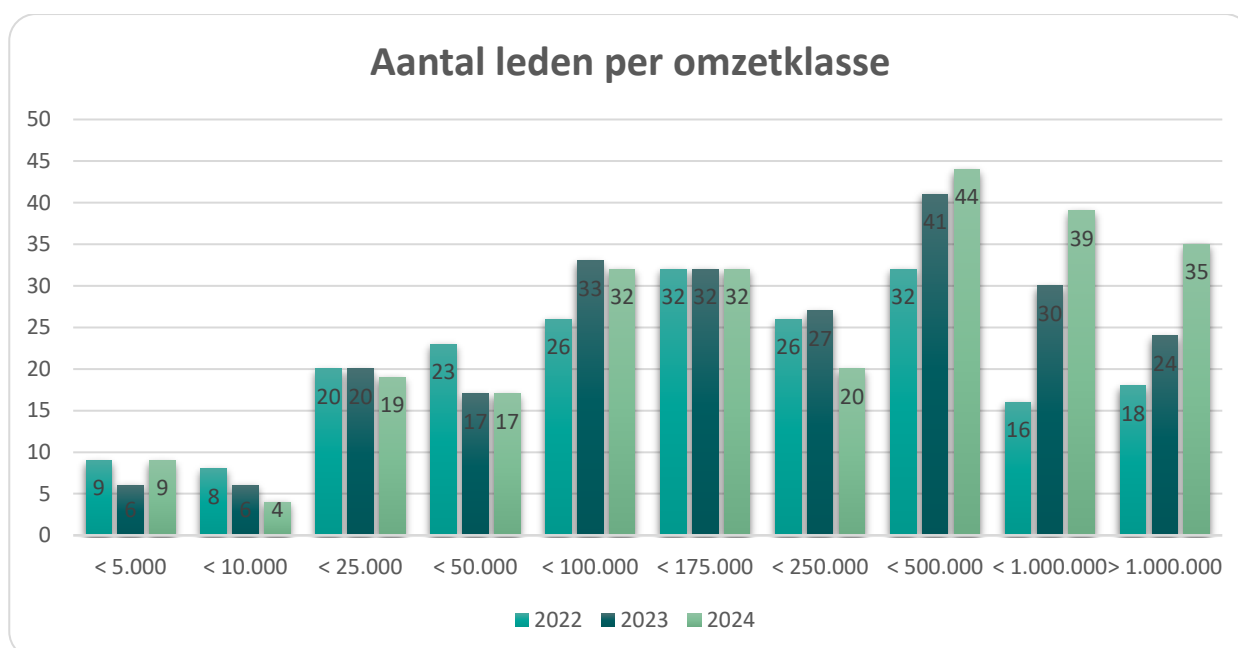
Omzet 2024 (x € 1000)				
Regio	JW	WLZ	WMO	Totaal
Achterhoek	4.782	5.589	2.570	12.940
Amersfoort / Eemland	1.147	2.424	591	4.162
Centraal Gelderland	196	6.377	607	7.180
Flevoland	1.178	4.226	355	5.760
Food Valley	1.985	12.270	1.958	16.214
Gooi en Vechtstreek	-	4.163	-	4.163
IJsselland	6.818	22.773	2.420	32.011
Lekstroom	10	18	-	27
Midden-IJssel/Oost-Veluwe	394	14	-	408
Noord Veluwe	1.436	1.190	187	2.813
Overig	-	12	-	12
Rivierenland	1.020	3.305	809	5.135
Twente	3.123	20.463	1.704	25.290
Utrecht Stad	14	19	81	114
Utrecht West	-	518	714	1.232
ZuidOost Utrecht	-	4.665	222	4.887
Eindtotaal	22.103	88.026	12.220	122.350

De totale opbrengsten zorgomzet bedroegen in 2024 €123,2 miljoen. Het verschil met deze tabel betreft de omzet uit voorgaande jaren, de omzet uit onderaanneming (€ 1,1 miljoen) en de mutatie op de voorziening Wmo/jeugd.

Omzet per lid

Het totaal aantal declarerende zorgondernemers is gestegen van 234 in 2023 naar 251 in 2024. In onderstaand overzicht is zichtbaar gemaakt in welke omzetklassen ze zich bevinden.

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



6.2 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. Het aantal financiers per financieringsvorm is hieronder weergegeven:

Aantal financiers	2022	2023	2024
Jeugd	101	106	110
Wmo	82	86	91
Wlz	5	5	5

Nieuwe contracten 2024

In 2024 heeft CBZ twaalf nieuwe contracten gegund gekregen. Het betreft de contracten:

- ☐ Twente Samen 14, Wmo en jeugd, start 1-1-2025
- ☐ Ede, Wmo begeleiding, start 1-1-2025
- ☐ Centraal Gelderland, verblijf jeugd, start 1-7-2024

- ☐ Rijk van Nijmegen, begeleiding jeugd en Wmo, start 1-1-2025
- ☐ Eemland, Wmo begeleiding en beschermd wonen, start 1-1-2025
- ☐ Veenendaal, Wmo langer thuis en perspectief, start 1-1-2025
- ☐ Scherpenzeel, Wmo, start 1-1-2025
- ☐ Barneveld, Wmo, start 1-1-2025
- ☐ Vallei regio, beschermd wonen en beschermd thuis, start 1-1-2025
- ☐ Almere, jeugdhulp zonder verblijf, start 1-1-2025
- ☐ Zuid Drenthe, jeugd begeleiding, logeren en dagbesteding, start 1-1-2024
- ☐ Lekstroom, jeugd aanvullende producten groep, start 5-2-2024.

Op de volgende aanbestedingen is niet (zelfstandig) ingeschreven:

- ☐ Lelystad, dagbesteding Wmo, te groot
- ☐ Nijmegen, op weg naar werk, geen aanbod
- ☐ Nijmegen en Rivierenland, beschermd wonen, geen aanbod
- ☐ Apeldoorn, Wmo respijtopvang, geen aanbod

In 2024 is er een contract afgesloten waarbij CBZ is aangesloten bij een hoofaannemer voor:

- ☐ Gemeente Hengelo, jeugd en Wmo, samenwerking met Stichting Wijkracht, start 1-1-2025

De contracten met de zorgkantoren, voor de Wlz zorg, hebben een looptijd tot en met 2026. In 2024 hebben we ook het contract gegund gekregen om forensische zorg te gaan leveren, vooralsnog met drie leden in de regio IJsselland.

Er zijn geen inschrijvingen van CBZ afgewezen.

6.3 Toelichting op de jaarrekening

Balans

De vordering uit hoofde van financieringstekort is met € 1,8 miljoen toegenomen tot ruim € 9,5 miljoen ten opzichte van 2023 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 2024 gestegen tot ruim € 7 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 2024 is de solvabiliteit op 28% uitgekomen (2023: 30,9%). CBZ heeft eisen geformuleerd ten aanzien van de continuïteitsreserve. Voor het jaar 2024 wordt ruimschoots voldaan aan de gestelde eisen. In combinatie met een gezonde begroting

2025 en de voorlopige cijfers in het eerste kwartaal 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 2024 was de current ratio van CBZ 1,40 ten opzichte van 1,46 een jaar eerder. Hetgeen als ruim voldoende wordt ervaren.

Omzet en doorbetalingen

De totale zorgomzet is in 2024 uitgekomen op € 123 miljoen. Dit is een stijging van 24% ten opzichte van 2023. De grootste absolute stijging zien we wederom bij de Wlz, echter in procenten is de Wmo het hardst gestegen. Dit komt voor een groot deel door nieuwe leden die Wmo zorg zijn gaan leveren. We zien 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 24 naar 35. Daarnaast zijn ook de tarieven voor de geleverde zorg gestegen.

De doorbetalingen aan de zorgondernemers zijn eveneens met 24% gestegen ten opzichte van 2023.

Personeelskosten

De personeelskosten zijn in 2024 met 40% gestegen ten opzichte van 2023. Dit is voor een groot deel het gevolg van een stijging van het aantal FTE van 29,1 eind 2023 naar 35,8 FTE eind 2024. 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 2024 bedroegen de personeelskosten 62% van het bruto bedrijfsresultaat (2023: 54%).

□

7. Risico's en risicobeheersing

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 2024 is het proces rondom de toelating van nieuwe leden grondig herzien en uitgebreid.

In 2024 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.

Van de leden die een omzet van meer dan € 250.000 via CBZ hebben, worden ook de jaarcijfers geanalyseerd. In 2024 hebben we van ruim 160 leden de jaarrekeningen over 2023 bekeken. Er wordt gelet op het percentage van de personeelskosten ten opzichte van de omzet, de winstmarges en de beloning voor de ondernemers. Ondanks de grote diversiteit aan soorten leden en rechtsvormen, zijn hier geen bijzonderheden naar voren gekomen.

In 2024 heeft zorgkantoor Zilveren Kruis een materiele controle uitgevoerd. De rechtmatigheid van de geleverde zorg was hierbij het hoofdthema. De controle is in maart 2025 nog niet geheel afgerond, echter de rechtmatigheid van de geleverde zorg staat niet ter discussie. Deze materiele controle geeft ons wel aanleiding om in 2025 onze administratieve organisatie uitgebreider te beschrijven en onze interne controles waar nodig aan te scherpen.

Continuïteit en risico's

Wat betreft de continuïteit ziet CBZ vooralsnog geen risico's. De eerste twee maanden van 2025 laten wederom een omzet groei zien, de omzet bedroeg ruim € 21,5 miljoen. De verwachte jaaromzet zal stijgen naar € 130 miljoen.

Ieder lid wordt minimaal een keer per jaar bezocht door het regioteam. In dit bedrijfsbezoek komen alle aspecten aan bod, zowel op zorg inhoudelijk gebied als op financieel en bedrijfsmatig gebied. Een bedrijfsbezoek geeft de regiomanager een goed beeld van de organisatie en zorgt ervoor we goed op de hoogte zijn.

Er is een ruim sluitende begroting voor het jaar 2025. De belangrijkste contracten zijn langer lopend van aard. CBZ verwacht daarom voor het jaar 2025 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.

Het management, de Ledenraad en de Raad van Toezicht 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 2024 geen risico's die als "rood" worden beoordeeld (hoge kans, grote impact). De risico's zijn beheersbaar.

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.

8. Medewerkers

CBZ streeft naar duurzame capaciteit en werkplezier van en voor haar medewerkers. Met een sterk team bouwen we een sterke coöperatie. Daarnaast ondersteunen we onze zorgondernemers in goed werkgeverschap.

Per eind 2024 waren er 43 medewerkers in dienst bij CBZ (35,83 FTE). In 2024 zijn er 12 nieuwe medewerkers gestart, waaronder een HR-adviseur. Door de groei is HR dichtbij de werkorganisatie wenselijk en daarnaast is er behoefte aan een professionaliseringsslag. De inhuur van HR-diensten bij Korento is hierdoor verminderd. De salarisadministratie wordt nog wel door Korento verzorgd. Daarnaast is er in 2024 een interne preventiemedewerker aangesteld en opgeleid.

Verzuim

Het verzuim over 2024 was inclusief langdurig verzuim 7,3% (2023: 6,5%). Dit percentage is iets hoger dan in de sector Niet-commerciële dienstverlening.

Opleidingstraject 'Geef je talent glans'

In 2024 is de gehele organisatie in vier groepen getraind door Carola Peper. Hierdoor ontstond meer inzicht in het eigen functioneren en begrip voor elkaar. De buddygesprekken die onderdeel uit maakten van dit traject zijn in de organisatie heel positief ontvangen en willen we ook in 2025 blijven inzetten. De afsluiting is geweest in november tijdens twee studiedagen, waarbij alle medewerkers van CBZ aanwezig waren. Tijdens deze dagen zijn ook de thema's geïntroduceerd en is er een eerste uitwerking geweest.

RI&E

In 2024 is er door de arbodienst een RI&E uitgevoerd, de aanbevelingen en acties die hieruit volgen worden gaandeweg opgepakt door HR en de preventiemedewerker.

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 2023 hebben drie medewerkers zitting in de OR, eind 2024 zijn er twee extra medewerkers aan de OR toegevoegd.

WGV Zorg en Welzijn

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

10. Duurzaamheid

Bij CBZ is duurzaamheid geen losse taak, maar verweven met wie we zijn en hoe we werken. Onze zorglocaties liggen vaak midden in het groen. Dat verbindt ons dagelijks met de natuur en motiveert ons om zorg te dragen voor het milieu. In 2023 tekenden we de Green Deal Duurzame Zorg, waarmee we onze gezamenlijke inzet voor duurzame zorg hebben versterkt.

Duurzaam vastgoed

Veel leden zijn al actief bezig met het verduurzamen van hun gebouwen en het hergebruik van materialen. In maart 2024 vond de eerste inspiratiesessie voor leden over duurzaam vastgoed plaats bij De Amanshoeve in Agelo. Eigenaar Jan Aman deelde zijn kennis over duurzaam vastgoed en de duurzame keuzes die hij maakt voor bestaande locaties en nieuwbouw.

Week van de duurzaamheid

Tijdens de Week van de Duurzaamheid in oktober deelden we inspirerende voorbeelden van leden, zoals Villa Vrijland en De Roek, via onze website en social media. Met de interne campagne 'Zorg voor Energie' hebben we medewerkers aangemoedigd om mee te denken en mee te doen. Zo werken we samen aan een duurzame toekomst.

11. Thema's in 2025

In 2025 werkt CBZ verder aan de ontwikkeling van de coöperatie. Er wordt ingezet op het versterken van de betrokkenheid van leden, onder andere door de ontwikkeling van een sociaal intranet. Ook worden per regio regiobeelden opgesteld met informatie over het zorgaanbod, aantal deelnemers en het marktaandeel. Binnen het thema kwaliteit en veiligheid wordt gekeken naar gezamenlijke kwaliteitscriteria, de ondersteuning van CBZ aan leden en het kwaliteitssysteem van de werkorganisatie. Om de organisatie op koers te houden, leden te betrekken bij de organisatie en zorg te dragen voor goede en tijdige besluitvorming, krijgt het vernieuwde besturingssysteem aandacht, met als doel duidelijkheid te scheppen over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van verschillende organen en commissies.

Verder wordt in 2025 gekeken naar mogelijkheden om de ICT-omgeving van CBZ te verbeteren, met investeringen in software en projectleiding. Ook het thema duurzame capaciteit en werkgeluk krijgt aandacht. CBZ wil HR-processen verder professionaliseren, onder andere via AFAS-software en workshops voor medewerkers. Tot slot blijft innovatie een belangrijk onderwerp. Toekomstbestendige zorg vraagt om innovatie en transformatie. CBZ onderzoekt welke vernieuwingen passen bij de manier van werken en hoe daarop aangesloten kan worden, met oog voor de veranderende eisen van financiers en de ontwikkelingen in de zorg.

12. 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 2024 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 de Ledenraad, de Raad van Toezicht en de externe accountant.

3. Jaarrekening

3.1 Balans per 31 december 2024

(Na voorstel resultaatverdeling)

Activa

		31-12-2024	31-12-2023
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Automatisering		36.570	34.164
Inventaris		26.140	20.046
		<u>62.710</u>	<u>54.210</u>
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	2	1	1
Vlottende activa			
Vorderingen			
Handelsdebiteuren	3	3.102.019	2.713.494
Overige vorderingen	4	9.808.731	8.741.954
		<u>12.910.750</u>	<u>11.455.448</u>
Liquide middelen	5	7.753.916	3.963.944
		<u>20.727.377</u>	<u>15.473.603</u>

Passiva

		31-12-2024		31-12-2023	
		€	€	€	€
Eigen vermogen	6				
Bestemmingsreserves	7	1.049.999		351.135	
Overige en continuïteitsreserve		4.752.670		4.431.714	
			5.802.669		4.782.849
Voorzieningen					
Overige voorzieningen	8		216.096		181.972
Kortlopende schulden					
Handelscrediteuren	9	13.426.062		9.938.216	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	10	234.137		189.264	
Overige schulden	11	1.048.413		381.302	
			14.708.612		10.508.782
			<u>20.727.377</u>		<u>15.473.603</u>

3.2 Winst- en verliesrekening over 2024

		2024	2023
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Overige bedrijfsopbrengsten	13	123.212.476	99.094.808
		193.674	206.958
Netto omzet		123.406.150	99.301.766
Lasten			
Doorbetaling aan zorgondernemers	14	117.166.599	94.170.784
Lonen en salarissen	15	2.583.001	1.856.755
Sociale lasten	16	415.668	313.477
Pensioenlasten	17	236.554	172.943
Overige personeelskosten	18	578.550	379.809
Afschrijvingen op materiële vaste activa		21.631	18.825
Overige bedrijfskosten	19	1.466.387	1.046.822
Som der bedrijfslasten		122.468.390	97.959.415
Bedrijfsresultaat		937.760	1.342.351
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	84.753	30.088
Rentelasten en soortgelijke kosten		-2.693	-2.715
Financiële baten en lasten		82.060	27.373
Netto resultaat		1.019.820	1.369.724
		2024	2023
		€	€
Resultaatbestemming			
Bestemmingsreserves		698.864	-48.503
Overige en continuïteitreserve		320.956	1.418.227
		1.019.820	1.369.724

3.3 Kasstroomoverzicht over 2024

		2024	2023
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		937.760	1.342.351
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen		21.631	18.825
Mutatie voorzieningen		34.124	32.868
Verandering in werkkapitaal			
Mutatie vorderingen		-1.455.302	-3.038.874
Kortlopende schulden (exclusief banken)		4.199.830	1.761.239
		2.744.528	-1.277.635
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		3.738.043	116.409
Ontvangen interest	20	84.753	30.088
Betaalde interest		-2.693	-2.715
		82.060	27.373
Kasstroom uit operationele activiteiten		3.820.103	143.782
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	1	-30.131	-6.294
Mutatie geldmiddelen		3.789.972	137.488
		2024	2023
		€	€
Verloop mutatie geldmiddelen			
Stand per begin boekjaar		3.963.944	3.826.456
Mutaties in boekjaar		3.789.972	137.488
Stand per eind boekjaar		7.753.916	3.963.944

3.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Vestigingsadres en inschrijfnummer handelsregister

Coöperatie Boer en Zorg U.A. is feitelijk en statutair gevestigd op Agro Business Park 82, 6708 PW te Wageningen en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 51386747.

Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

De activiteiten van Coöperatie Boer en Zorg U.A., statutair gevestigd te Wageningen, bestaan voornamelijk uit:

Het ondersteunen van haar leden in het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige en innovatieve zorg, voor een zo breed mogelijke doelgroep. Dit betreft de regelingen Wlz, Jeugdwet en Wmo. De coöperatie sluit met gemeenten en zorgkantoren contracten af als zorgaanbieder. De uitvoering van de zorg wordt verzorgd door de zorgondernemers. De ontvangen vergoeding wordt onder inhouding van een percentage ter dekking van de overhead kosten en winst en risico doorbetaald aan de zorgondernemers.

De feitelijke activiteiten worden uitgevoerd aan de Agro Business Park 82 te Wageningen.

Informatieverschaffing over continuïteit

Bij het opstellen van deze jaarrekening is uitgegaan van de continuïteitsveronderstelling.

Informatieverschaffing over groepsverhoudingen

De Coöperatie Boer en Zorg is sinds 10-12-2018 enig aandeelhouder van Verpleging en Verzorging B.V.. De financiële gegevens van deze B.V. zijn niet geconsolideerd in deze jaarrekening vanwege de te verwaarlozen betekenis.

Informatieverschaffing over schattingen, oordelen, veronderstellingen en onzekerheden

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Coöperatie Boer en Zorg U.A. zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet en/of Jeugdwet-omzet heeft de instelling de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde Wmo-zorg en jeugdhulp in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed. Het bestuur heeft waar mogelijk deze effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2025 of later.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW rekening houdend met de specifieke bepalingen uit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving 655 'Zorgaanbieders, jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen' voor de middelgrote rechtspersonen, die uitgegeven zijn door de Raad voor de jaarverslaggeving.

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

De functionele valuta

De posten in de jaarrekening worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de onderneming haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta.

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. Financiële derivaten worden opgenomen tegen kostprijs. Indien per balansdatum de marktwaarde lager is dan de kostprijs dan wel negatief is, wordt het derivaat ten laste van de winst- en verliesrekening afgewaardeerd naar de lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting wordt toegepast. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Grondslagen

Materiële vaste activa

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de onderneming in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste

waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie verder de toelichting Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa); afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De coöperatie beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de overige reserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De overige reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door de coöperatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperkte bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Wanneer het de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden deze schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, bepaald op basis van de effectieve-rentemethode

De bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De baten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Omzetverantwoording

Algemeen

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

Lonen

De aan het personeel verschuldigde beloningen worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Pensioenlasten

Coöperatie Boer en Zorg heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij PFZW. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Coöperatie Boer en Zorg betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken zal de dekkingsgraad minder sterk schommelen.

In december 2024 bedroeg de dekkingsgraad 109,5%. Dit houdt in dat pensioenen niet geïndexeerd mogen worden, echter extra maatregelen zijn niet nodig, dit is alleen nodig als de dekkingsgraad lager is dan 104%.

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

Lasten uit hoofde van personeelsbeloningen

Waarderingsgrondslagen WNT

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

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment dat het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik afgeschreven over de geschatte economische levensduur/verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Overige bedrijfskosten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Bij de coöperatie kunnen leasecontracten voorkomen waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan eigendom zijn verbonden, niet bij de coöperatie liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leases. De leasebetalingen worden, rekening houdend met eventuele ontvangen vergoedingen van de lessor, lineair in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de looptijd van het contract.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de organisatie zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de organisatie gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als de waarin de kosten worden gemaakt.

Subsidies ter compensatie van de organisatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Kasstroomen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

3.5 Toelichting op de balans per 31 december 2024

Vaste activa

1 Materiële vaste activa

	Automatisering	Inventaris	Totaal
	€	€	€
<i>Stand per 1 januari 2024</i>			
Aanschaffingswaarde	73.910	38.554	112.464
Cumulatieve afschrijvingen	-39.746	-18.508	-58.254
Boekwaarde per 1 januari 2024	34.164	20.046	54.210
Mutaties			
Investerings	16.119	14.012	30.131
Afschrijvingen	-13.713	-7.918	-21.631
Saldo mutaties	2.406	6.094	8.500
<i>Stand per 31 december 2024</i>			
Aanschaffingswaarde	90.030	52.566	142.596
Cumulatieve afschrijvingen	-53.460	-26.426	-79.886
Boekwaarde per 31 december 2024	36.570	26.140	62.710

Afschrijvingspercentages:

Automatisering 20%

Inventaris 20%

Financiële vaste activa

2 Deelnemingen in groepsmaatschappijen

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Deelneming Verpleging en Verzorging B.V.	1	1

Deelneming Verpleging en Verzorging B.V.

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	1	1
Saldo mutaties	-	-
Boekwaarde per 31 december	1	1

Het aandeel in het cumulatieve verlies van de deelneming bedraagt € 485. Over 2024 is geen mutatie verwerkt.

Vlottende activa

Vorderingen

Vorderingen > 1 jaar

Onder de handelsdebiteuren zijn vorderingen tot €0 opgenomen met een resterende looptijd van langer dan één jaar. Onder de vordering uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot zijn vorderingen tot € 685.579 opgenomen met een resterende looptijd van langer dan één jaar.

3 Handelsdebiteuren

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Handelsdebiteuren	3.112.019	2.723.494
Voorziening dubieuze debiteuren	-10.000	-10.000
	<u>3.102.019</u>	<u>2.713.494</u>

4 Overige vorderingen

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	9.560.271	7.870.860
Nog te factureren omzet	99.544	102.711
Nog te ontvangen rente	84.757	30.088
Waarborgsom	8.766	8.766
Subsidie Achterhoek	-	689.317
Overige vorderingen	55.393	40.212
	<u>9.808.731</u>	<u>8.741.954</u>

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot Wlz

	2023	2024	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	7.870.860	-	7.870.860
Financieringsverschil boekjaar	220.561	8.874.692	9.095.253
Betaling/ontvangsten	-7.405.842	-	-7.405.842
Saldo per 31 december	<u>685.579</u>	<u>8.874.692</u>	<u>9.560.271</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning)	c	b	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	9.560.271	7.870.860
Totaal	9.560.271	7.870.860

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	88.025.909	70.562.665
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-79.151.217	-62.691.805
Totaal financieringsverschil	8.874.692	7.870.860

5 Liquide middelen

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Rabobank U.A.	7.753.916	3.963.944

Informatieverschaffing over liquide middelen

De liquide middelen staan per balansdatum volledig ter vrije beschikking van de coöperatie.

6 Eigen vermogen

In onderstaand overzicht is het verloop van het eigen vermogen weergegeven:

	Bestem- mingsreser- ves	Overige en continuïteits reserve	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2024	351.135	4.431.714	4.782.849
Mutatie uit resultaatverdeling	698.864	320.956	1.019.820
Stand per 31 december 2024	1.049.999	4.752.670	5.802.669

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
7 Bestemmingsreserves		
Bestemmingsreserves	1.049.999	351.135

	31-12-2024 €	31-12-2023 €
Bestemmingsreserves		
Bestemmingsreserve ICT	199.999	42.999
Bestemmingsreserve innovatie	-	25.000
Bestemmingsreserve communicatie	-	10.000
Bestemmingsreserve trainingstraject personeel	-	60.000
Bestemmingsreserve extra dienstverlening blauw	450.000	200.000
Bestemmingsreserve dienstverlening	-	13.136
Bestemmingsreserve kleine regio projecten	50.000	-
Bestemmingsreserve uitbreiding multidisciplinair team	200.000	-
Bestemmingsreserve cto	50.000	-
Bestemmingsreserve thema gericht werken	100.000	-
	-	-
Totaal	1.049.999	351.135

	Saldo per 1 januari 2024 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31 december 2024 €
Bestemmingsreserves				
Bestemmingsreserve ICT	42.999	157.000	-	199.999
Bestemmingsreserve communicatie	10.000	-10.000	-	-
	-	-	-	-
Bestemmingsreserve innovatie	25.000	-25.000	-	-
	-	-	-	-
Bestemmingsreserve extra dienstverlening blauw	200.000	250.000	-	450.000
	-	-	-	-
Bestemmingsreserve dienstverlening	13.136	-13.136	-	-
Bestemmingsreserve trainingstraject personeel	60.000	-60.000	-	-
Bestemmingsreserve uitbreiding multidisciplinair team	-	200.000	-	200.000
Bestemmingsreserve kleine regio projecten	-	50.000	-	50.000
Bestemmingsreserve client tevredenheidsonderzoeken	-	50.000	-	50.000
Bestemmingsreserve thema gericht werken	-	100.000	-	100.000
Totaal	351.135	698.864	-	1.049.999

	2024	2023
	€	€
Overige en continuïteitsreserve		
Stand per 1 januari	4.431.714	3.013.487
Resultaatverdeling	320.956	1.418.227
Stand per 31 december	4.752.670	4.431.714

Coöperatie Boer en Zorg streeft naar een continuïteitsreserve van 4 maanden aan personeelskosten. Daarnaast streeft de Coöperatie ernaar om een reserve aan te houden ter dekking van uitbetalingen aan de leden. Het beleid is om hiervoor een reserve op te bouwen ter grootte van een halve maand aan zorggelden voor de regelingen Jeugdwet, Wmo en Wlz. Voor JW en Wmo betreft dit 100% van de zorggelden over een halve maand. Voor de Wlz betreft dit 50% van de zorggelden over diezelfde halve maand. Voor 2024 komt dit neer op een aanvullende dotatie van € 188.464. De continuïteitsreserve bedraagt hiermee € 1.283.275 voor personeelskosten en € 3.128.497 voor de zorggelden (2023: in totaal € 4.223.308).

Voorzieningen

8 Overige voorzieningen

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Voorziening Wmo/JW ontvangsten	216.096	181.972

De voorziening wordt berekend op basis van een percentage (2,5%) van de omzet (WMO/JW) en rekening houdend met een gemiddelde afdracht fee.

Voorziening Wmo/JW ontvangsten

	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	181.972	149.104
Dotatie ten laste van resultaat	43.393	35.790
	225.365	184.894
Afname ten gunste van resultaat	-9.269	-2.922
Stand per 31 december	216.096	181.972

Kortlopende schulden

Informatieverschaffing over kortlopende schulden

Onder de kortlopende schulden is een bedrag van €0 opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar.

9 Handelscrediteuren

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Crediteuren zorgondernemers	13.329.927	9.881.538
Crediteuren leveranciers	96.135	56.678
	<u>13.426.062</u>	<u>9.938.216</u>

10 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Loonheffing	193.749	158.951
Pensioenen	40.127	29.905
Premies sociale verzekeringen	261	408
	<u>234.137</u>	<u>189.264</u>

11 Overige schulden

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Terug te betalen aan de Achterhoek	283.131	-
Personeelskosten	134.417	-
Te betalen inzake Met Maya	133.422	-
Vakantiegeld en -dagen	79.539	67.531
Loopbaanbudget	60.484	57.373
Accountantskosten	42.967	34.848
Overige schulden	314.453	221.550
	<u>1.048.413</u>	<u>381.302</u>

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurverplichtingen

De onderneming heeft een huurcontract afgesloten voor de huur van het pand op de locatie Agro Business Park 82 te Wageningen. De huurverplichting bedraagt € 49.085 per jaar. De huurverplichting loopt tot en met 31 december 2028. Daarnaast worden er op de locatie van Agro Business Park 82 ook twee aparte ruimtes gehuurd voor € 15.496 per jaar, met een looptijd tot 28-2-2026.

VPB-plicht Jeugdzorg

Op 13 december 2019 is in de Staatscourant het (aangepaste) beleidsbesluit subjectieve vrijstellingen ex. artikel 5 Wet op de Vennootschapsbelasting (Wet VPB) gepubliceerd. Dit besluit bevat verduidelijkingen voor jeugdzorg- en jeugdhulpinstellingen voor wat betreft de beoordeling van hun vennootschapsbelastingplicht en de mogelijkheden om een beroep te doen op de zogenoemde 'zorgvrijstelling' ex. artikel 5, lid 1, onderdeel C wet VPB. Per instelling moet worden getoetst of en in hoeverre een onderneming wordt gedreven en zo ja, of aan de wettelijke voorwaarden voor een subjectieve vrijstelling zoals de zorgvrijstelling ex. artikel 5, lid 1, onderdeel C wordt voldaan.

Het gepubliceerde besluit bevat voor jeugdzorg- en jeugdhulpinstellingen relevante informatie voor de beoordeling van hun VPB positie en meer in het bijzonder de mogelijkheden om een beroep te kunnen doen op een subjectieve (zorg-) vrijstelling. Op 1 juni 2018 is een verzoek tot subjectieve vrijstelling t.b.v. Coöperatie Boer en Zorg B.A. toegekend. De verkregen vrijstelling is in lijn met de uiting in de staatscourant.

3.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024

12 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	22.226.985	16.800.714
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg wonen	65.798.925	53.761.821
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg vorige jaren	145.197	82.948
Opbrengsten Wmo	10.363.291	8.009.069
Opbrengsten Wmo wonen	1.856.223	1.350.243
Jeugdwet/Wmo ontvangsten vorige jaren	238.913	65.169
Mutatie voorziening wmo/jeugd ontvangsten huidig jaar	-684.666	-554.881
Opbrengsten Jeugdwet	18.638.744	15.576.989
Opbrengsten Jeugdwet wonen	3.464.632	3.260.388
Energiecompensatie	-	130.210
Opbrengsten onderaanneming	1.164.232	612.138
	<u>123.212.476</u>	<u>99.094.808</u>

13 Overige bedrijfsopbrengsten

	2024	2023
	€	€
Nedap/Qoden	48.348	41.273
Ledenbijdrage	125.003	118.875
Overige opbrengsten	20.323	46.810
	<u>193.674</u>	<u>206.958</u>

14 Doorbetaling aan zorgondernemers

	2024	2023
	€	€
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wlz-Zorg	20.727.402	15.597.954
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wlz-Zorg wonen	63.428.153	51.794.249
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wlz-Zorg vorige jaren	130.228	109.614
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wmo	7.328.817	7.386.212
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wmo wonen	1.780.953	1.326.404
Aangesloten zorgondernemers vallend onder jeugdwet	20.863.412	14.598.990
Mutatie voorziening Jeugd/Wmo ontvangsten huidig jaar	-641.273	-519.091
Aangesloten zorgondernemers vallend onder jeugdwet wonen	3.310.897	3.099.300
Jeugd/Wmo ontvangsten vorige jaren	228.150	63.165
	<u>117.156.739</u>	<u>93.456.797</u>
Doorbetaling onderaanneming	-	583.981
Energiecompensatie	9.860	130.006
	<u>117.166.599</u>	<u>94.170.784</u>

15 Lonen en salarissen

	2024	2023
	€	€
Brutolonen en salarissen	2.681.145	1.915.960
Ontvangen uitkering ziekengeld	-98.144	-59.205
	<u>2.583.001</u>	<u>1.856.755</u>

16 Sociale lasten

	2024	2023
	€	€
Sociale lasten	415.668	313.477

17 Pensioenlasten

	2024	2023
	€	€
Pensioenlasten	236.554	172.943

18 Overige personeelskosten

	2024	2023
	€	€
Inhuur personeel	195.922	144.190
Studie- en opleidingskosten	106.575	36.845
Ziekengeldverzekering	87.055	56.684
Zakelijke reiskosten	75.990	57.501
Wervingskosten	35.562	36.300
Kantinekosten	4.956	2.735
Overige personeelskosten	72.490	45.554
	<u>578.550</u>	<u>379.809</u>

Afschrijvingen materiële vaste activa

	2024	2023
	€	€
Afschrijvingskosten automatisering	13.713	11.531
Afschrijvingskosten inventaris	7.918	7.294
	<u>21.631</u>	<u>18.825</u>

19 Overige bedrijfskosten

	2024	2023
	€	€
Huisvestingskosten	61.851	46.203
Verkoopkosten	37.977	40.138
Kantoorkosten	598.684	478.156
Algemene kosten	482.682	290.194
Kosten bestemmingsreserves	285.193	192.131
	<u>1.466.387</u>	<u>1.046.822</u>

Huisvestingskosten

	2024	2023
	€	€
Huur	50.616	47.813
Overige huisvestingskosten	11.235	-1.610
	<u>61.851</u>	<u>46.203</u>

Verkoopkosten

	2024	2023
	€	€
Dotatie coulance voorziening zorgondernemers	22.951	30.000
Reclame- en advertentiekosten	12.711	586
Regio- en thema bijeenkomsten	2.315	9.552
	<u>37.977</u>	<u>40.138</u>

Kantoorkosten

	2024	2023
	€	€
Kosten automatisering	486.625	390.259
ICT werkplekken	73.866	62.762
Telecommunicatie	19.436	15.231
ICT onderhoud	5.637	5.568
Kantoorbenodigdheden	1.066	355
Overige kantoorkosten	12.054	3.981
	<u>598.684</u>	<u>478.156</u>

Algemene kosten

	2024	2023
	€	€
Beheersvergoedingen	144.572	80.587
Accountantskosten, onderzoek van de jaarrekening	128.035	40.897
Juridische kosten	105.739	8.454
Kosten zorgondernemingen	17.173	56.117
Assurantiepremie	17.010	47.226
Administratiekosten	14.852	13.542
Advieskosten	13.483	18.468
Abonnementen en contributies	10.238	6.864
Accountantskosten, andere controleopdrachten	-	19.650
Accountantskosten, andere niet-controlediensten	-	1.466
Overige algemene kosten	31.580	-3.077
	<u>482.682</u>	<u>290.194</u>

Kosten bestemmingsreserves

	2024	2023
	€	€
Extra dienstverlening blauw	167.300	58.910
Lokale versteviging	47.221	26.608
Verhuizing	36.098	-
Inhuur ICT en kosten ICT ontwikkeling	24.120	37.562
Dienstverlening (Vanzelfsprekend)	10.454	9.051
Juridische documenten	-	25.000
Jubileum	-	35.000
	<u>285.193</u>	<u>192.131</u>

Financiële baten en lasten

	2024	2023
	€	€
20 Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Ontvangen bankrente	84.753	30.088

3.7 Overige toelichtingen

Gemiddeld aantal werknemers

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Gemiddeld aantal werknemers over de periode werkzaam binnen Nederland	<u>35,60</u>	<u>29,00</u>
Totaal van gemiddeld aantal werknemers over de periode	<u><u>35,60</u></u>	<u><u>29,00</u></u>

Gebeurtenissen na balansdatum

Informatieverschaffing over gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum te vermelden.

Bezoldiging topfunctionarissen

bedragen x € 1	I.C. de Vries	R. Ekkelenkamp	B. Verhagen
Functiegegevens	Directeur- bestuurder	Directeur- bestuurder	Directeur Zorg
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/10	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging 2024			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	158.843	44.441	132.301
Beloningen betaalbaar op termijn	13.431	4.158	12.756
<i>Subtotaal</i>	<i>172.274</i>	<i>48.599</i>	<i>145.057</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	178.333	53.792	214.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Totale bezoldiging	172.274	48.599	145.057
Het bedrag van de overschrijding	0	0	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12	N.v.t.	01/05 – 31/12
Omvang dienstverband in fte	1,00		1,00
Dienstbetrekking	ja		ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	160.275		70.962
Beloningen betaalbaar op termijn	15.394		6.003
<i>Subtotaal</i>	<i>175.669</i>	<i>0</i>	<i>76.965</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	205.000		137.603
Bezoldiging 2023	175.669	0	76.965

Topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

Bedragen x € 1		W.F. van Heel	
Functiegegevens		Directeur-bestuurder	
Kalenderjaar		2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	17-1 t/m 5-8		
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	8		
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	275		0
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221		€ 212
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 231.600		
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 60.775		
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Bezoldiging in de betreffende periode			
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 41.250		
(-/-) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0		
Totale bezoldiging, exclusief BTW	€ 41.250		
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling			

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024						
bedragen x € 1	T.E. Kuipers	B.N. Goeree	P.S.H.M. van Vliet	A. Dantuma	P.M. de Bruijn	G.J. Hoogeland
Functiegegevens²	Voorzitter RvT	Lid RvT / Voorzitter	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01.01 - 30.06	01.01 - 31.12	01.01 - 31.12	01.01 - 31.12	01.07 - 31.12	
Bezoldiging						
Bezoldiging ³	3.750	6.500	5.500	5.500	2.750	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	16.050	26.750	21.400	21.400	10.700	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ⁵	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging						
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ⁶	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ⁷	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2023						
Functiegegevens²	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT		Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01.01 - 31.12	01.01 - 31.12	01.07 - 31.12	01.07 - 31.12		01.01 - 30.06
Bezoldiging						
Bezoldiging ³	7.500	5.500	2.750	2.750		2.750
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	30.750	20.500	10.250	10.250		10.250

Topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

bedragen x € 1			E.H.M. Loohuis - Derkman		P.H. Linker		W.F. van Heel		K.K. Klein		K.B. Kemperman-Hoffman	
Functiegegevens ³			Voorzitter bestuur		Vice-voorzitter		Penningmeester		Lid		Lid	
Kalenderjaar ⁴	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)		01.01 - 31.12		01.01 - 31.12		01.01 - 31.12		01.01 - 31.12		01.01 - 31.12		01.01 - 31.12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar ⁵		12		12		12		12		12		12
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar ⁶		25		55		55		55		55		55
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum												
Maximum uurtarief in het kalenderjaar ⁷		€ 212		€ 212		€ 212		€ 212		€ 212		€ 212
Maxima op basis van de normbedragen per maand ⁸		€ 25.950		€ 25.950		€ 25.950		€ 25.950		€ 25.950		€ 25.950
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 ⁹	€ 5.300		€ 11.660		€ 11.660		€ 11.660		€ 11.660		€ 11.660	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)												
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief? ¹⁰	Ja		Ja		Ja		Ja		Ja		Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode		€ 5.000		€ 8.000		€ 6.000		€ 6.000		€ 6.000		€ 6.000
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 ¹¹	€ 5.000		€ 8.000		€ 6.000		€ 6.000		€ 6.000		€ 6.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ¹²	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	€ 5.000		€ 8.000		€ 6.000		€ 6.000		€ 6.000		€ 6.000	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹³	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ¹⁴	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	

Wageningen, 21 mei 2025
Coöperatie Boer en Zorg U.A.

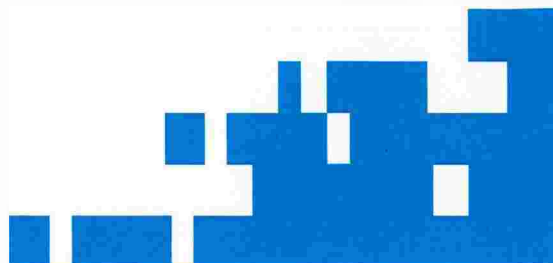
w.g.
B. de Jong
Bestuurder

w.g.
B.N. Goeree
R.v.T. Voorzitter

w.g.
A. Dantuma
R.v.T. lid

w.g.
P.S.H.M. van Vliet
R.v.T. lid

w.g.
P.M. de Bruijn
R.v.T. lid



4. Overige gegevens

4.1 Verwijzing naar de accountantsverklaring

De controleverklaring is opgenomen op de hierna volgende pagina's.

4.2 Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

Artikel 32.

1. Het resultaat, zoals dat uit de jaarrekening blijkt, zal uitsluitend aangewend worden ten bate van eveneens volgens artikel 5 lid 1 sub c. Wet Vpb vrijgesteld lichaam of een algemeen maatschappelijk belang (artikel 4 Uitvoeringsbesluit vennootschapsbelasting 1971).
2. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de ledenraad en de raad van toezicht van Coöperatie Boer en Zorg U.A.

Verklaring over de in het rapport opgenomen jaarrekening 2024**Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Coöperatie Boer en Zorg U.A. te Wageningen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Coöperatie Boer en Zorg U.A. op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg, Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de winst- en verliesrekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Coöperatie Boer en Zorg U.A. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

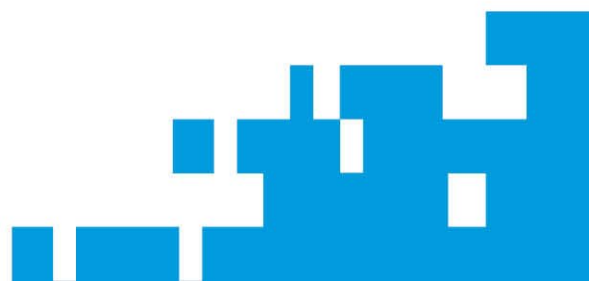
Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. Zoals beschreven in de controlestandaarden zijn het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management en opbrengstverantwoording veronderstelde frauderisico's.



Het risico dat het bestuur de interne beheersingsmaatregelen doorbreekt

Beschrijving van het risico

Het bestuur bevindt zich in een positie om fraude te kunnen plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te laten stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken, die anderszins effectief lijken te werken.

Onze controlewerkzaamheden

Wij besteden bij de controle aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur bij:

- journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- schattingen en schattingsprocessen;
- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. We hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld alsmede het proces van de bepaling van de doorbetaling aan de aangesloten leden. We hebben in dat kader specifiek aandacht gehad voor het verband tussen de gerapporteerde omzet en de doorbetaling aan de aangesloten zorgondernemers. Daarnaast hebben we controlewerkzaamheden uitgevoerd op transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening en door het onderzoeken van memoriaalboekingen.

Het risico van fraude in de opbrengstenverantwoording door te hoog verantwoorde opbrengsten zorgprestaties.

Beschrijving van het risico

De aangesloten zorgondernemers en de Coöperatie bevinden zich in een positie om fraude te kunnen plegen, omdat de zorgondernemers en de Coöperatie in staat zijn meer omzet te declareren dan er daadwerkelijk geleverd is c.q. recht op is. Er is voor hen derhalve een belang om:

- meer zorg te verantwoorden bij of door de Coöperatie dan daadwerkelijk geleverd is aan de deelnemers;
- hogere tarieven te rekenen voor productcodes dan overeengekomen;
- duurdere productcodes te declareren dan volgens de ontvangen beschikking toegestaan is;
- Meer te declareren dan volgens de indicatie toegestaan is;
- niet te voldoen aan de formele dossier- en contractvereisten waardoor geen recht op vergoeding bestaat.

Onze controlewerkzaamheden

We hebben in dat kader specifiek aandacht gehad voor de rechtmatigheid van de verantwoorde omzet. Hetgeen separaat expliciet tot uiting komt in de productieverklaringen voor zowel de Wet WMO; de Jeugdwet en de WLZ ten behoeve van gemeenten en zorgkantoren.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen rondom:

- aanwezigheidsregistratie;
- inregelen van tarieven per productcode;
- controle op verantwoording juiste productcode en binnen de bandbreedte van de beschikking;
- formele dossiervereisten;
- toegangsbeveiliging van systemen voor zorgregistratie en declaratie;
- functiescheiding tussen zorgverlening, registratie en declaratieproces
- klachtenprocedure.

Om het risico van een onrechtmatige opbrengstverantwoording af te dekken hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd. Onze werkzaamheden zijn uitgevoerd conform de eisen uit het controleprotocol WMO/Jeugdwet en WLZ met betrekking tot productieverklaringen. Hierbij lag nadruk op de juiste registratie van de geleverde zorg en de procedures om te borgen dat enkel daadwerkelijk geleverde zorg geregistreerd werd en dat hierop voldoende controle is uitgevoerd door de Coöperatie.

- We hebben gecontroleerd of de gerapporteerde productie overeenkomt met de omzet in de jaarrekening.
- We hebben op basis van deelwaarnemingen de productcode, het tarief, het volume en periode gecontroleerd met de toegewezen indicatiestellingen alsmede vastgesteld dat het productievolume binnen de bandbreedte is geleverd.
- We hebben middels data-analyse op afwijkende eenheden gecontroleerd.
- We hebben de uitkomsten van onze gegevensgerichte werkzaamheden gecontroleerd met de uitkomsten uit de interne controles.
- We hebben de uitkomsten van de interne controles geanalyseerd.
- Daarnaast hebben wij een deelwaarneming uitgevoerd om vast te stellen of voldaan is aan de formele contractuele en administratieve vereisten zoals opgenomen in het controle protocol WMO/Jeugdwet en WLZ.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

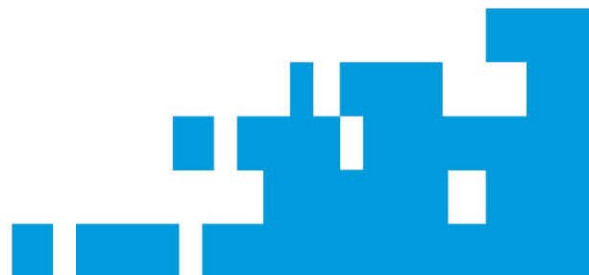
- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben door de analyse van de doorlopende contracten met Gemeenten en zorgkantoren;
- nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven;
- evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekeningrekening rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd;
- inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het rapport opgenomen andere informatie

Het rapport omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.



Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de raad van toezicht, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg, de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

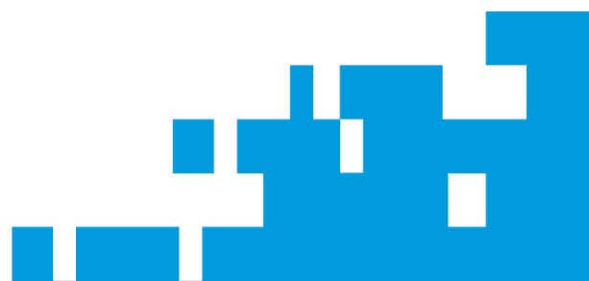
Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Hoofddorp, 21 mei 2025
RSM Netherlands Accountants N.V.

w.g. Drs. E. Tromp RA

