





MAATSCHAPPELIJK VERSLAG 2024

CICERO ZORGGROEP

INHOUDSOPGAVE

1	VOORAF		
2	BESTUURSVERSLAG		
2.1	Profiel van de organisatie		
2.1.1	Missie, visie en kernwaarden		
2.1.2	Strategisch beleid		
2.1.3	Kernactiviteiten		
2.1.4	Werkgebied		
2.1.5	Bestuur en toezicht		
2.1.6	Stakeholders en medezeggenschap		
2.1.7	Bedrijfsvoering		
2.1.8	Gedrag en cultuur		
2.2	Strategie Ouderenzorg 8.0: waar staan we?		
2.2.1	Passende integrale ondersteuning en zorg		
2.2.2	Populaire werkgever		
2.2.3	Slagvaardig		
2.2.4	Regiodynamiek		
2.2.5	Vastgoed en facilitair		
2.2.6	Een goede basis als fundament		
2.3	Kwaliteit en veiligheid		
2.3.1	Onze cliënt		
2.3.2	Onze medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers		
2.3.3	Onze organisatie		
2.3.4	Cicero in de regio		
2.4	Financieel beleid, resultaten en risico's		
2.5	Ontwikkelingen 2024 en 2025		
2.5.1	Ontwikkelingen in 2024		
2.5.2	(Verwachte) ontwikkelingen in 2025		
2.6	Toelichting resultaat		
2.7	Balanspositie		
2.8	Vastgoed		
2.9	Financiële risico's		
2.10	Financiële instrumenten en resultaten		
2.11	Financiële doorkijk 2025		
4	3	VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT 2024	44
6	BIJLAGEN		46
7	Bijlage A	Samenstelling raad van toezicht	47
7	Bijlage B	Samenstelling CCR	48
8	Bijlage C	Samenstelling OR	49
9	Bijlage D	Samenstelling PAR	50
10	Bijlage E	Samenstelling klachtencommissie cliënten	51
12	Bijlage F	Kwaliteitsmanagementsysteem	
13		Cicero Zorggroep	52
15	Bijlage G	Afkortingenlijst	53
20			
21	4	JAARREKENING 2024	54
21	4.1	Geconsolideerde jaarrekening	56
23	4.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2024	56
25	4.1.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024	58
25	4.1.3	Geconsolideerd overzicht totaalresultaat	59
26	4.1.4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	60
26	4.1.5	Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	61
27	4.1.6	Toelichting op de geconsolideerde balans per	
27		31 december 2024	66
29	4.1.7	Toelichting op de geconsolideerde	
32		Winst-en-verliesrekening over 2024	80
40	4.1.8	WNT-verantwoording 2024 Stichting Cicero Zorggroep	84
40	4.2	Enkelvoudige jaarrekening	87
41	4.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2024	87
41	4.2.2	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024	89
41	4.2.3	Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	
41		enkelvoudige jaarrekening	90
41	4.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans per	
42		31 december 2024	91
42	4.2.5	Toelichting op de enkelvoudige	
43		winst-en-verliesrekening over 2024	101
43	4.3	Vaststelling en goedkeuring	105





VOORAF

In 2024 heeft Cicero voortvarend doorgewerkt aan de implementatie van de strategie ouderenzorg 8.0. Er hebben verschillende dagdelen plaatsgevonden, waarin met leidinggevend en uit de lijn en de staf samen is gesproken over welke onderdelen van de strategie aandacht behoeven en welke elementen ook het meest dienstig zijn om het primaire proces te helpen om te gaan met schaarste in de personele bezetting. Cicero mag zich enorm gelukkig prijzen met zulke fantastische en bevolgen leidinggevend en medewerkers. Onder stoom en kokend water kwam in de zomer een advies tot stand dat Cicero opstuwt naar 2030.

In een (deel)advies kwam naar voren dat cultuur en leiderschap essentiële onderwerpen zijn om in kaart te brengen en op die manier te ontdekken wat nodig is om de ambities van Cicero te realiseren. Een nulmeting van de cultuur vindt in het eerste kwartaal van 2025 plaats. Er is ook een visie op leiderschap geformuleerd, op basis waarvan in 2025 en volgende jaren een op (individuele) maat gesneden programma gaat lopen.

Ook de vraag van lijn en staf om meer in- en doorzicht én invloed te hebben in en op de (strategische) plannen is beantwoord. Leidinggevend en hebben zelf kunnen kiezen welke (strategische) thema's zij wel en niet oppakken in 2025-2026.

Innovatieve projecten hadden een vliegende (door)start. Zo wordt spraakgestuurd rapporteren nu uitgebreid met intramurale locaties (die daarvoor konden kiezen). Innoveren vereist een hele lange adem omdat er altijd veel kleine stapjes nodig zijn om te komen tot adaptatie van innovaties.

Ook de centrale zorgpost wordt opnieuw opgepakt. Dit is in 2024 succesvol uitgeprobeerd in Emmastaete en werd daar goed tot zeer goed ontvangen.

Reablement als uitvloeisel van onze strategie ouderenzorg 8.0 is in de thuissituatie in 2024 veelvuldig ingezet en was overwegend positief. Als één van de vier koplopers in Nederland kreeg Cicero hiervoor een subsidie van ZonMw. In 2025 krijgt dat zijn vervolg en zal een medewerker van Cicero hierop zelfs promoveren.

In november werd de nieuwbouw van Elvira in Amsterrade in gebruik genomen. Deze 99 grondgebonden woningen zijn gebouwd met een bio-based materiaal met isolatiewaarden die ver boven de vereiste norm liggen. Het gaat hier om een modulair systeem dat volledig flexibel en de- en remontabel is.

Opnieuw slaagde Cicero erin zilveren keurmerken te behalen in het kader van de Milieu Thermometer Zorg (MTZ). Als maatschappelijke organisatie ervaart Cicero het als haar eervolle plicht om zich te blijven inspannen om de doelstellingen van de Green Deal te behalen en duurzaamheid in al haar beleid te integreren.

Cicero Thuis en de GRZ en tijdelijk verblijf groeien gestaag en Cicero Thuis heeft een steile leercurve als het gaat om innovaties, andere manieren van werken en het toepassen

van technologie in de thuissituatie. Ook aan reablement werkten de medewerkers van Cicero Thuis graag mee, evenals de extramurale behandelaars. De IGJ, die in maart 2024 Cicero Thuis vereerde met een bezoek, maakte eveneens gewag van de goede zorg en het bijdragen aan behoud van de eigen regie van onze cliënten in de thuissituatie. Zij prezen de medewerkers van Cicero Thuis om hun professionaliteit en enorme betrokkenheid en bevolgenheid. Een prachtig compliment.

Net als in voorgaande jaren zijn er ook uitdagingen die niet onmiddellijk succesvol kunnen worden aangepakt. Cicero kampt met een hoog verzuim en gekwalificeerde medewerkers zijn schaars. Tezamen zijn dat issues die door iedereen worden gevoeld en die dagelijks veel aandacht en energie opeisen. Het verzuim is andermaal geanalyseerd en er is een plan in de maak om het beïnvloedbare verzuim terug te dringen en vooral te voorkomen. Eind 2025 moet dat zijn vruchten gaan afwerpen.

Ondanks het hoge verzuim is Cicero er toch weer in geslaagd over 2024 een goed financieel resultaat te behalen. Dat is ook nodig vanwege de aanstaande bouwtrajecten en de ambities die Cicero heeft om ook in de komende jaren een toonaangevende en innovatieve organisatie te blijven.

Veel dank aan al onze medewerkers en vrijwilligers voor hun niet aflatende inzet voor en betrokkenheid bij onze bewoners en cliënten. Jullie zijn toppers!





BESTUURSVERSLAG

2.1 PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

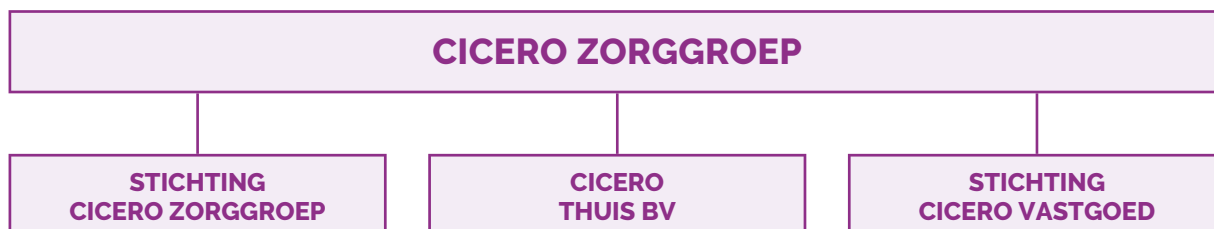
2.1.1 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

Cicero Zorggroep ondersteunt ouderen en mensen met een beperking om hun leven op een zinvolle en zo zelfstandig mogelijke manier vorm en inhoud te geven. Haar bijdrage kan bestaan uit eenvoudige ondersteuning op het gebied van wonen, welzijn en zorg, tot complexe vormen van verpleging en behandeling. Een belangrijk element hierin is het zelfbeschikkingsrecht van cliënten en het behoud van het eigen sociale netwerk. Cicero hanteert de kernwaarden 'Vriendelijk, Vertrouwd en Vakkundig'.

Profiel van de organisatie

Cicero Zorggroep heeft de stichting als rechtsvorm. De bestuurlijke verantwoordelijkheid was in 2024 in handen van een eenhoofdige raad van bestuur. Cicero Zorggroep kent een raad van toezicht model. In de statuten van Cicero Zorggroep staan de statutaire doelstelling en de uitwerking daarvan. De juridische structuur van Cicero Zorggroep was in 2024 als volgt:

- Stichting Cicero Zorggroep
- Cicero Thuis BV
- Stichting Cicero Vastgoed



Figuur 1: juridische structuur 2024

Stichting Cicero Vastgoed beheert (een deel van) het vastgoed. Hierin was in het verslagjaar 2024 ondergebracht:

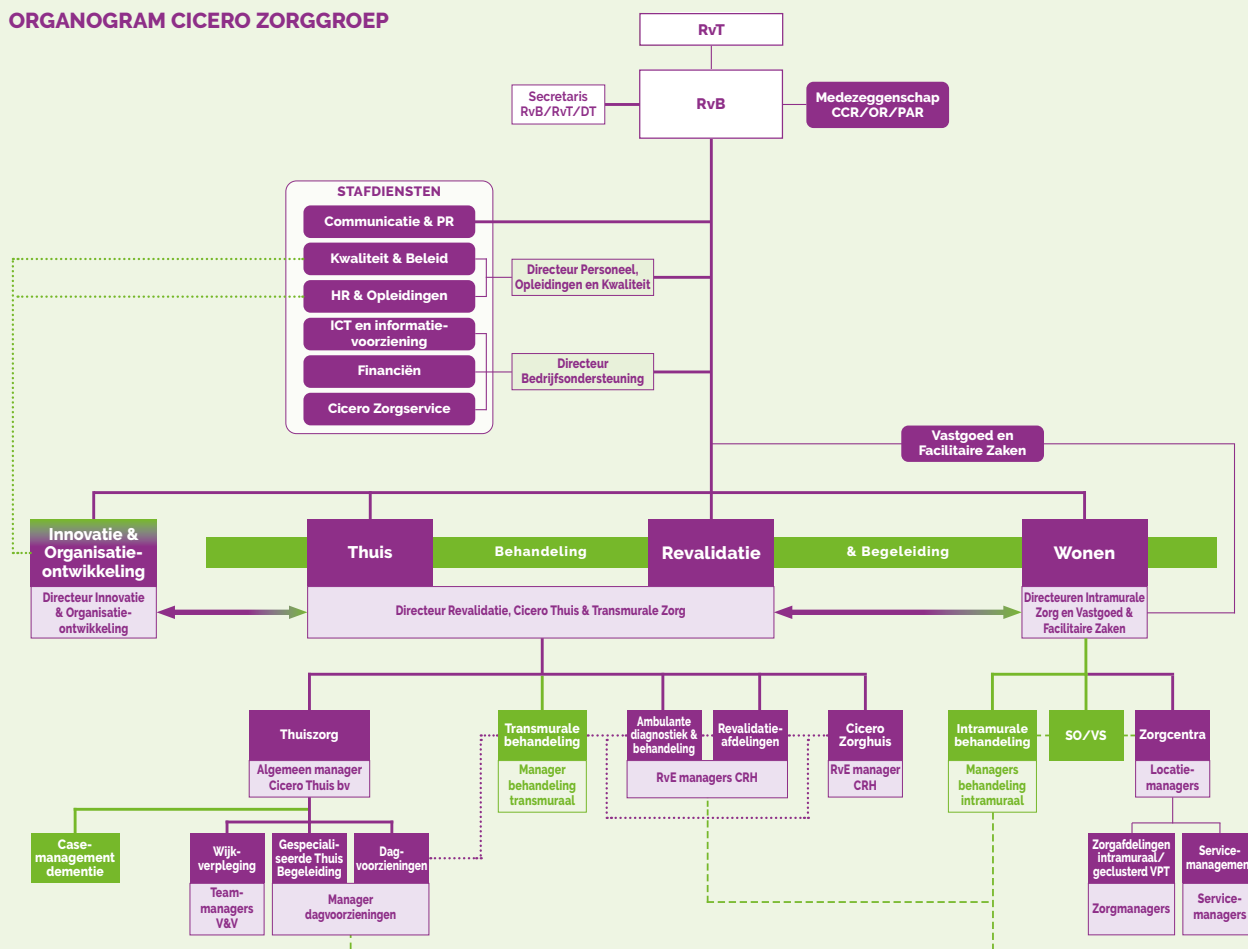
- Sint Brigidastraat 3 te Brunssum (huisvesting van het bedrijfsbureau en Cicero Zorghuis).
- Vijverlaan 7 te Brunssum (naast Huize Louise).
- Zorgcentrum Op den Toren.

De raad van Toezicht van Stichting Cicero Zorggroep benoemt, schorst en ontslaat het bestuur van Stichting Cicero Vastgoed.



Organogram

ORGANOGRAM CICERO ZORGGROEP



Figuur 2: Organogram 2024

2.1.2 STRATEGISCH BELEID

Toekomstbestendige ouderenzorg vereist strategische keuzes. Cicero Zorggroep maakt deze keuzes in haar strategie 'Ouderenzorg 8.0, een eigenwijze koers' (2020). De kern van deze strategie is permanente opname in het verpleeghuis zoveel mogelijk voorkomen of uitstellen. Cicero Zorggroep gelooft dat dit mogelijk is door vroeg-signalering van kwetsbaarheid, vraagverheldering bij cliënt en naasten, intensief overleg tussen specialist en huisarts, inzet van technologie, kortdurende behandel-interventies in de thuissituatie of een tijdelijke 'pitstop' in het verpleeghuis. Essentieel hierbij is de zoektocht naar interventies, die cliënten en hun netwerk helpen bij het hervinden van hun zelfredzaamheid en eigen regie, waarbij zij tevens voldoende vaardigheden of (technologische) hulpmiddelen krijgen om veilig thuis te kunnen blijven wonen. Het streven is verpleeghuiszorg als tijdelijke interventie voor één op de drie cliënten te kunnen inzetten. Soms kan dat betekenen dat cliënten eerder dan nu -maar dan tijdelijk- worden opgenomen, waardoor ze na kortere tijd veilig en verantwoord weer

naar huis kunnen. Het doel is niet langer thuisblijven vóór de opname, maar langer thuisblijven in algemene zin.

In 2023 heeft een midterm review van de strategie plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot focus en bijstelling van de strategie Ouderenzorg 8.0 voor de resterende strategische periode (2024-2026). De hoofddoelstellingen voor die periode volgen uit de strategische doelenboom. Dit zijn 'Passende integrale ondersteuning en zorg', 'Populaire werkgever' en 'Slagvaardig'.

2.1.3 KERNACTIVITEITEN

Cicero Zorggroep levert tijdelijke en langdurige intramurale zorg, revalidatie en herstelzorg, thuiszorg, palliatieve zorg en behandeling en begeleiding.

Intramurale zorg

Stichting Cicero Zorggroep beschikt over veertien zorgcentra voor langdurige intramurale verblijfszorg, verpleging en verzorging, somatiek en psychogeriatric in al zijn facetten. Vanuit twee locaties levert Cicero Zorggroep zorg en diensten op basis van het Volledig Pakket Thuis (VPT).

Revalidatie en herstelzorg

Cicero Revalidatie en Herstelzorg (CRH) biedt geriatrische revalidatiezorg (GRZ), extramurale behandeling (EMB) en Eerstelijnsverblijf (ELV). Geriatrische revalidatie is tijdelijk en gericht op het helpen terugkeren van kwetsbare ouderen, na een medisch specialistische behandeling, naar de thuissituatie. Er is bij deze ouderen sprake van kwetsbaarheid, complexe multimorbiditeit en afgenomen leerbaarheid en trainbaarheid. Doel is dat de oudere zo goed mogelijk weer kan deelnemen aan het maatschappelijk leven.

Het interdisciplinair team Cicero Revalidatie en Herstelzorg bestaat uit verzorging en verpleging, aangevuld met fysiotherapie, logopedie, ergotherapie, psychologie, maatschappelijk werk, geestelijke verzorging en diëtetiek. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor het zorg- en behandelplan ligt in de geriatrische revalidatiezorg bij de specialist ouderengeneeskunde. Voor elke cliënt wordt een individueel behandelprogramma opgesteld aan de hand van een zorgpad. Een zorgpad geeft voor de verschillende diagnosegroepen de optimale behandelinzet in relatie tot de verwachte ligduur en de landelijke en financiële kaders. Zo nodig wordt het revalidatietraject aangevuld met extramurale behandeling en zorgt CRH voor een vloeiende overgang van revalidatie naar huis. De revalidatiezorg van Cicero vindt plaats op revalidatie-afdeling De Eik te Hoensbroek, de revalidatieafdeling in zorgcentrum 't Brook te Voerendaal en Cicero Zorghuis te Brunssum.

Tijdelijk verblijf

Cicero Revalidatie en Herstelzorg biedt op drie locaties (Cicero Zorghuis, revalidatieafdeling 't Brook, ICVA-)revalidatieafdeling de Eik) mogelijkheden tot tijdelijk verblijf in de vorm van eerstelijnsverblijf (ELV). Cliënten met enkelvoudige of meervoudige problematiek, die om medische redenen tijdelijk niet thuis kunnen wonen (bijvoorbeeld na ziekenhuisopname) of tijdelijk 24-uurszorg nodig hebben vanwege ziekte of ongeval, kunnen met of zonder behandeling herstellen met de nodige zorg. Binnen het ELV blijft vaak de huisarts verantwoordelijk of is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen huisarts en specialist ouderengeneeskunde. De specialist ouderengeneeskunde of verpleegkundig specialist adviseert de huisarts over het behandelplan. Het doel van het verblijf is terugkeer naar huis. Naast tijdelijk verblijf in de vorm van eerstelijnsverblijf, biedt Cicero ook tijdelijk verblijf in de vorm van logeer- en crisisopvang.

Palliatieve zorg

Cicero Zorggroep biedt gespecialiseerde palliatieve en terminale zorg op afdeling Osiris van Cicero Zorghuis in Brunssum, voor mensen die de laatste fase van hun leven niet thuis willen of kunnen doorbrengen. De wensen en de behoeften van de cliënt en naasten staan centraal. Er is daarbij aandacht voor zowel de lichamelijke en mentale, alsmede de sociale en spirituele aspecten van het leven. Het is van belang dat de cliënt zich gezien en gehoord voelt en wordt ondersteund bij vragen in deze fase van zijn leven. Gedurende het beloop van de ziekte of kwetsbaarheid is de eigen regie/wens van de cliënt steeds het vertrekpunt om menswaardig te kunnen overlijden. Het eigen netwerk van de cliënt wordt in staat gesteld maximaal betrokken te zijn bij de cliënt. Zorgmedewerkers en vrijwilligers bieden hoogwaardige zorg en aandacht, aanvullend op hetgeen het eigen netwerk biedt. Een en ander betekent dat de mate van intensiteit van betrokkenheid van zorgmedewerkers en vrijwilligers kan variëren.

Extramurale behandeling

Extramurale behandeling kan zowel op zichzelf als ook na een tijdelijke opname worden ingezet. Een gespecialiseerd en multidisciplinair team biedt de best mogelijke zorg en behandeling, thuis of (tijdelijk) in een zorgcentrum. Binnen het Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding (CEBB) is uitgebreide multidisciplinaire expertise beschikbaar voor het behandelen en begeleiden van ouderen, zowel intra- als extramuraal.

Zorg en ondersteuning voor thuiswonenden

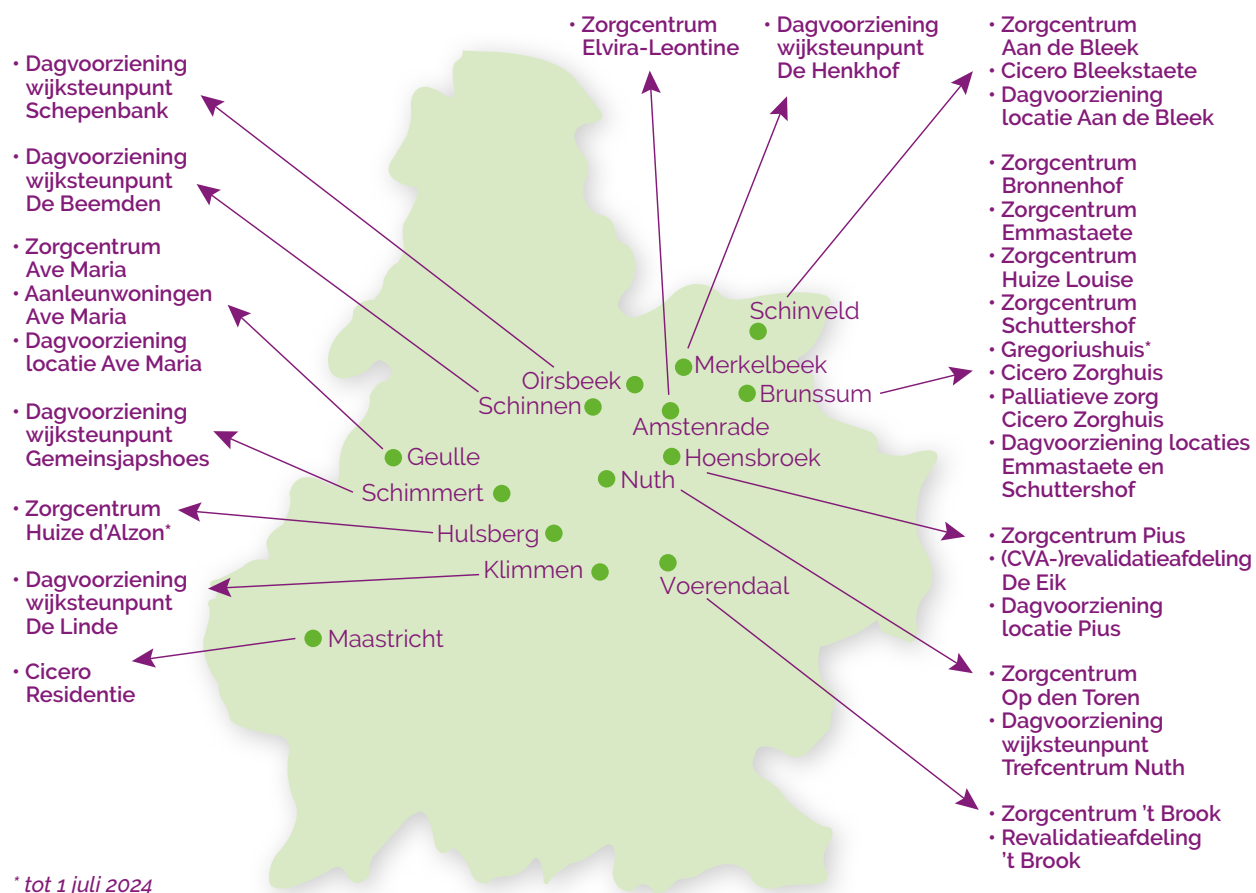
Cicero Thuis biedt een uitgebreid pakket aan diensten voor thuiswonenden, waarmee cliënten ondersteund worden om op een prettige manier zelfstandig thuis te (blijven) wonen. Deze diensten variëren van bijvoorbeeld maaltijdvoorziening en welzijnsarrangement (deelname van thuiswonenden aan activiteiten in het zorgcentrum) tot gespecialiseerde thuisbegeleiding en wijkverpleging. Ook wordt dagvoorziening geboden in een aantal zorgcentra en wijksteunpunten. Een deel van deze zorg en diensten wordt geleverd vanuit de zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz) (o.a. VPT: Volledig Pakket Thuis) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Sinds 2022 levert Cicero Zorggroep alleen nog op kleine schaal hulp bij het huishouden vanuit de Wlz ten behoeve van cliënten met een VPT.



2.1.4 WERKGEBIED

Cicero Zorggroep heeft als werkgebied Zuid-Limburg; de regio van Zorgkantoor Zuid-Limburg, uitgevoerd door CZ. Cicero Zorggroep heeft haar primaire werkgebied voor Wlz- en Zvw-zorg in de gemeenten Brunssum, Meerssen, Heerlen-Hoensbroek, Voerendaal en Beekdaelen.

Het werkgebied van Cicero Thuis op het vlak van Wmo-ondersteuning aan huis bestond in 2024 uit de gemeenten Beek, Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Beekdaelen, Sittard-Geleen, Stein en Voerendaal.

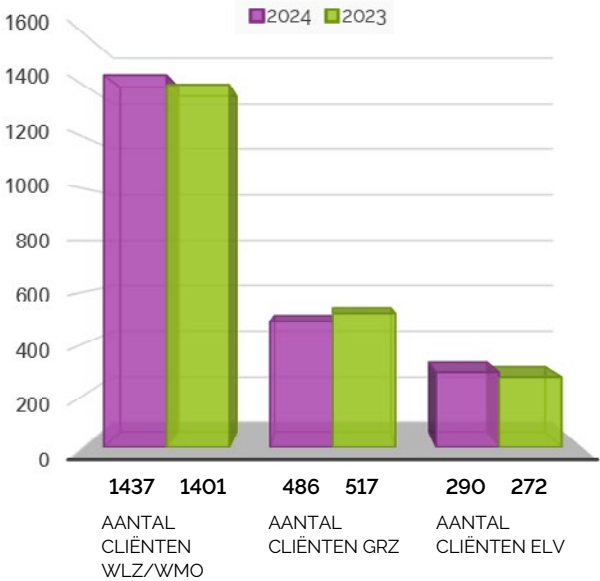


Figuur 3 Werkgebied Cicero Zorggroep 2024



Kengetallen (geconsolideerd)

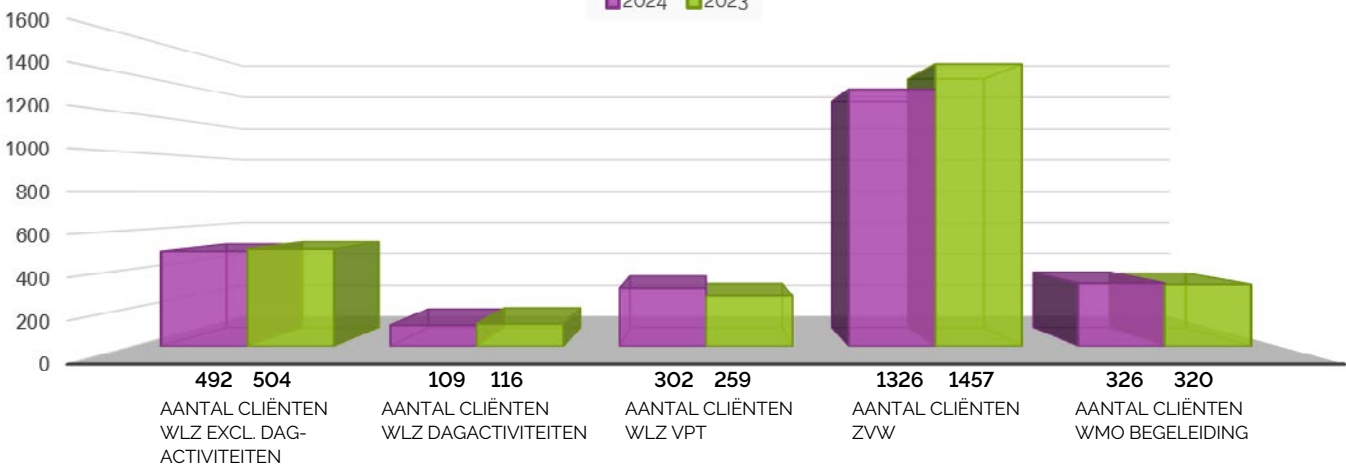
Aantal cliënten intramuraal



Aantal verblijfsdagen intramuraal 2024



Aantal cliënten extramuraal



Figuur 4 Kengetallen (geconsolideerd) 2024

Bedrijfsopbrengsten	Bedrag 2024	Bedrag 2023	Bedrag 2022
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 158.748.739	€ 147.014.232	€ 131.251.063
Opbrengsten uit Zorgverzekeringswet (Diagnose Behandelcombinaties (DBC's), Wijkverpleging, ELV)	€ 17.409.318	€ 15.743.641	€ 14.272.634
Opbrengsten uit Wlz	€ 132.738.579	€ 122.262.578	€ 109.505.275
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	€ 5.696.495	€ 5.031.249	€ 4.657.619
Overige opbrengsten	€ 2.904.347	€ 3.976.764	€ 2.815.535

Tabel 1: Bedrijfsopbrengsten

Personeel	Aantal 2024	Aantal 2023	Aantal 2022
Gemiddeld aantal FTE in loondienst	1.507	1.488	1.487

Tabel 2: Personeel



2.1.5 BESTUUR EN TOEZICHT

Normen

Cicero Zorggroep voldoet aan de normen van verantwoording en de voorschriften voor het transparant functioneren van zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht (Governancecode Zorg 2022). Het volgen van de Governancecode zorg 2022 is een lidmaatschapsverplichting van branchevereniging Actiz. Het thema governance is een vast onderdeel van de agenda van de raad van toezicht, waarmee naleving wordt geborgd. Intern wordt de gedragscode integriteit gevolgd, die alle medewerkers ontvangen bij indiensttreding.

Voor actuele informatie over Governance, zie www.cicerozorggroep.nl/over-ons/bestuur-en-toezicht/governancecode-zorg-2022



Bestuur

Raad van bestuur

Cicero Zorggroep heeft een eenhoofdige raad van bestuur. Mevrouw mr. H.C.C.E. Koster is bestuurder van de organisatie. Sinds 1 februari 2021 is zij lid van de raad van commissarissen van Woonpunt. In het verslagjaar voerde zij naast deze functie geen werkzaamheden uit in haar nevenfunctie als organisatieadviseur. De directeuren Intramurale Zorg, Vastgoed & Facilitaire zaken, de directeur Revalidatie, Cicero Thuis & Transmurale Zorg, de directeur Innovatie & Organisatieontwikkeling, de directeur Bedrijfsondersteuning, de directeur Personeel Opleidingen en Kwaliteit en het de manager communicatie en PR rapporteren aan de raad van bestuur.

Beloning

De beloning van de raad van bestuur is over 2024 beoordeeld aan de hand van de normen vastgelegd in de WNT. De raad van toezicht heeft de rechtspersoon ingedeeld in klasse IV. De beloning blijft onder het maximum van de WNT-klasse IV.

Raad van Toezicht

De raad van toezicht van Cicero Zorggroep functioneert als klankbord voor de raad van bestuur bij de totstandkoming van het strategisch beleid. De raad van toezicht ziet toe op een efficiënte en doelmatige bedrijfsvoering en wordt door de organisatie ruim voldoende voorzien van relevante stukken met betrekking tot governance, beheersing en risicomanagement volgens een vaste planning- en control cyclus en het informatieprotocol. De raad van toezicht en raad van bestuur vergaderen minimaal zes keer per jaar en stellen daartoe in overleg een jaaragenda op.

De raad van toezicht volgt op deze wijze de voortgang van de beleidsuitvoering aan de hand van het vastgestelde beleid en de resultaten. De raad van toezicht laat zich daarnaast informeren door middel van overleg met ondernemingsraad (OR), centrale cliëntenraad (CCR) en professionele adviesraad (PAR), bezoek aan locaties, gesprekken met DT-leden en specialisten en op basis van eigen waarnemingen. De raad is actief betrokken bij vormgeving en inhoud van themabijeenkomsten. Deze vinden tweemaal per jaar plaats, met als doel de betrokkenheid van interne en externe stakeholders te vergroten en contacten te leggen binnen de organisatie. Het inhoudelijke verslag van de RvT is te vinden in hoofdstuk 3.

Samenstelling

De raad van toezicht bestaat momenteel uit vier leden en heeft 1 vacature. Alle kennis en deskundigheid noodzakelijk om de toezichthoudende taak in te vullen, zijn vertegenwoordigd. Eén lid wordt benoemd op bindende voordracht van de centrale cliëntenraad. De raad van toezicht en centrale cliëntenraad (CCR) hebben daarnaast afgesproken de CCR bij alle benoemingen van leden van de raad van toezicht te betrekken.

De raad van toezicht bestond in 2024 uit de volgende leden:

- De heer drs. F.C.W. (Frank) Klaassen, voorzitter;
- De heer ir. W.G.M. (Wilfried) Stribos, lid tot 23 september 2024;
- Mevrouw drs. M.L.J.W. (Marie-Louise) Vossen MHA, lid op voordracht van de CCR, vicevoorzitter;
- Mevrouw R.W.M.J. (Rebecca) Eggels RA, lid;
- De heer drs. J.L.M. (Hans) Hendriks, lid.

Voor de portefeuilleverdeling en nevenfuncties zie bijlage A.

De raad maakt geen gebruik van commissies en behandelt alle zaken plenair in de reguliere vergaderingen met aandacht voor een goede vergaderdiscipline. Daar waar dat passend is, zijn leden aanspreekbaar op hun specifieke deskundigheid.

Alle leden van de raad zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). De leden van de raad van toezicht zorgen voor passende permanente educatie in onderlinge afstemming. De raad van toezicht voert jaarlijks een zelfevaluatie uit.

Honorering

Conform de Wet Normering Topinkomens (WNT) is de bezoldiging van de toezichthouders vastgelegd. Deze is lager dan het vastgestelde maximum.

2.1.6 STAKEHOLDERS EN MEDEZEGGENSCHAP

Belanghebbenden

Cicero Zorggroep streeft naar een duurzame en open relatie met al haar belanghebbenden. Door belanghebbenden vroegtijdig en op maat te informeren en betrekken, wil Cicero Zorggroep relaties versterken, draagvlak creëren en tot de best mogelijke zorg en dienstverlening komen. In het belanghebbendenbeleid zijn de relevante in- en externe stakeholders in kaart gebracht en is beschreven op welke wijze de dialoog met deze partijen is vormgegeven..

Centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden

De CCR kan terugkijken op een intensief 2024. Er werd over diverse onderwerpen advies of instemming gegeven. Ook via deelname in diverse klankbordgroepen en commissies kon de CCR een belangrijke bijdrage leveren. In 2024 werd door Cicero een initiatief opgestart om tot herinrichting van de organisatie te komen hetgeen een intensief traject was, waar ook de CCR bij betrokken was.

Het overleg van de CCR met de raad van toezicht werd op een andere manier ingevuld met een gezamenlijke themabijeenkomst. Daarnaast sloot de rvt een keer aan bij de overlegvergadering CCR-rvb. Tijdens de themabijeenkomst is van gedachten gewisseld over het thema Innovatie. De rvt was benieuwd naar wat de CCR in dit kader bezighoudt, welke zorgen er zijn en hoe de raad tegen verschillende onderwerpen aankijkt. De CCR vindt dat, om elkaar te laten leren van innovaties, het zinvol is om een actuele databank van innovaties beschikbaar te hebben, zodat ook alle locaties hiervan kunnen kennismaken en leren. Ook is het belangrijk om familie/naasten mee te nemen bij de uitrol van innovaties en vrijwilligers ook mee te nemen in bijscholing. Zowel de rvt als de CCR erkennen dat het vinden en invoeren van innovaties die een zinvolle bijdrage leveren, een zoektocht is.

De rvt en de CCR zijn allebei positief over de nieuwe wijze van overleg tussen rvt en CCR. Deze aanpak zorgde voor meer wederzijds begrip en een betere focus op wat belangrijk is voor cliënten. Er was tijd om over en weer van gedachten te wisselen en elkaars standpunten te horen over zaken die Cicero betreffen.

In oktober heeft een delegatie van de rvt deelgenomen aan de overlegvergadering CCR-rvb en zijn de bevindingen van de themabijeenkomst rvt-CCR teruggekoppeld.

Scholing

In vervolg op de scholing van 2023 woonde een externe trainer in 2024 een interne CCR-vergadering en een overlegvergadering van CCR-rvb bij. Zij deelde haar observaties en verbeterpunten met de CCR en rvb.

In juni was er een trainingsdag waarbij de onderlinge samenwerking van de CCR-leden en het thema innovatie centraal stonden.

Adviezen/instemming

De CCR heeft over de volgende onderwerpen advies/instemming uitgebracht:

- advies: profielschets lid rvt
- advies: visie intimiteit en seksualiteit
- herinrichting organisatie (dit traject is in gang gezet, maar heeft in het verslagjaar niet geleid tot een adviesaanvraag)
- instemming: Wzd-beleid
- instemming: centrale prijslijst 2025
- advies: jaardocument Cicero Zorggroep 2023
- advies: rolling forecast T1, T2 en T3
- advies: visie op wondzorg

Wat wil de CCR in 2025?

Voor 2025 staan het stellen van prioriteiten binnen de CCR en verdere teambuilding op de agenda, zodat de raad als geheel nog effectiever kan opereren. Het stellen van prioriteiten is nodig om voldoende aandacht te kunnen besteden aan die onderwerpen die er voor de cliënt echt toe doen. Daarnaast is het intensiveren van de samenwerking met de lokale cliëntenraden een belangrijk aandachtspunt. Door die samenwerking te versterken, kunnen signalen en zorgen van cliënten nog beter worden opgepakt. Verder blijven voor de CCR informele zorg en eten & drinken belangrijke thema's, omdat deze een grote impact hebben op het dagelijks leven van de cliënt.

Samenstelling van de CCR: bijlage B.

Voor actuele informatie over onze medezeggenschap, klachten en complimenten, zie www.cicerozorggroep.nl/over-ons/



Ondernemingsraad

Cicero-medewerkers hebben medezeggenschap, onder andere, via de ondernemingsraad (OR). De OR behartigt de belangen van alle medewerkers van Cicero Zorggroep en Cicero Thuis BV. De OR bestond in 2024 tot maart uit acht leden en vervolgens uit 7 leden, afkomstig uit verschillende onderdelen van de organisatie, en een ambtelijk secretaris. De OR streeft naar een goede balans tussen medewerkersbelangen en de belangen van de organisatie. Kernwaarden die de OR daarbij hanteert zijn: verbinding, vertrouwen, zorgvuldigheid, transparantie, rechtvaardigheid, veiligheid en doelgerichtheid.

In 2023 is vanwege het aantal vacante zetels het OR-aspirant lidmaatschap ingevoerd. Dit is een succes gebleken, een van de aspirant-leden heeft zich kandidaat gesteld bij de verkiezingen en is OR-lid geworden. In 2024 zijn er meerdere aspirant-leden geworven en inmiddels versterken zij de OR.

In 2024 heeft de OR, net zoals voorafgaande jaren, actief geparticipeerd in een aantal werkgroepen binnen Cicero, zoals redactieraad Cicerone, Begeleidingsgroep doorontwikkeling IMZ, implementatie nieuw ECD IOs® Nedapl, informele zorg, Planning Community of Practices (CoPs), de werkgroep



Roosterhandboek en de werkgroep Spoorboekje over de herinrichting van de organisatie. De OR hecht waarde aan deze manier van werken, zodat input vanuit de medewerker al tijdens de ontwikkeling van nieuw beleid meegenomen kan worden en advies- en besluitvorming sneller kan plaatsvinden.

Daarnaast heeft de OR aandacht gehouden voor het team-coachingsprogramma Samen Sturen in het kader van Medewerker Cruciaal, het Balansbudget, de herstructureringsafdeling HR, ontwikkelingen rondom Continue Dialoog, de management reviews en de scholingsbehoefte OR.

De volgende adviesaanvragen zijn door de OR in 2024 behandeld:

- Advies Eigenrisicodragerschap voor WGA CT
- Advies invoeren interne flexpool

De volgende instemmingsverzoeken zijn door de OR in 2024 behandeld:

- Instemmingsverzoek gedragscode
- Instemmingsverzoek bedrijfskleding (in 2 etappes)
- Instemmingsverzoek toeslagenbeleid
- Instemmingsverzoek ad hoc verzuim

Er zijn geen initiatiefvoorstellen door de OR gedaan.

Een belangrijk thema voor de OR in 2025 is de toekomstbestendigheid van de organisatiestructuur van Cicero. De OR heeft actief geparticipeerd bij het opstellen van het Wensbeeld 2030. Dit wensbeeld wordt nu door de raad van bestuur en het directieteam meegenomen bij de doorontwikkeling van de strategie. In dit wensbeeld worden leiderschap en eigenaarschap benoemd als belangrijke pilaren om verandering te weeg te brengen om anders te gaan werken. De OR blijft betrokken bij deze thema's. Voor 2025 staan er tussentijdse verkiezingen op de agenda, waarbij vier zetels te verdelen zijn. De OR heeft er vertrouwen in dat het geen probleem zal zijn om hiervoor kandidaten te vinden, mede door de kennismaking met de OR via aspirant-leden.

De OR verwacht ook in 2025 aan andere boeiende thema's medewerking te kunnen verlenen, zoals de oprichting van een regionale flexpool, het houden van een cultuurmeting en het instemmingsverzoek rooster-handboek. Ook blijft de OR in 2024 betrokken bij de evaluatie van de doorontwikkeling IMZ, de nieuwbouw Huize Louise en de aanschaf van nieuwe dienstkleding.

Samenstelling van de OR: bijlage C.

Voor actuele informatie over onze medezeggenschap, klachten en complimenten zie www.cicerozorggroep.nl/over-ons/



Professionele adviesraad

De professionele adviesraad (PAR) is een adviesraad waarin nagenoeg alle professies zijn vertegenwoordigd die direct betrokken zijn bij de cliëntenzorg binnen de intramurale, thuis- en revalidatiezorg. Samen met een onafhankelijke voorzitter heeft de PAR in 2024 zijn werkzaamheden voortvarend uitgebreid. De PAR behandelt vraagstukken die betrekking hebben op de kwaliteit van het primaire proces (wonen, welzijn, zorg en behandeling en de zorgprofessional).

De PAR heeft in 2024 maandelijks overlegd, waarbij de raad van bestuur regelmatig is aangesloten. De raad van toezicht nam in april deel aan een reguliere vergadering met de PAR, in december heeft het jaarlijkse themaoverleg met de rvt plaatsgevonden over het thema organisatie en ontwikkeling. Verder is de viermaandelijks overlegvorm gecontinueerd, waaraan de voorzitters van de OR, PAR en CCR deelnemen. Over het organisatiebrede traject Samen Sturen heeft de PAR ieder tertiaal overleg om de voortgang te volgen. De PAR heeft zelf, met enthousiasme, het Samen Sturen traject doorlopen, alsook een scholing ten behoeve van de verdere professionalisering gevolgd. Naar aanleiding van de scholingen is het reglement aangepast.

Om meer bekendheid in de organisatie te verwerven heeft de PAR verschillende locaties bezocht. Ook in 2025 zal de PAR naar locaties toe blijven gaan.

De PAR heeft geen officiële adviesaanvragen ontvangen in 2024, de PAR heeft een initiatiefvoorstel gedaan over reanimatie.

De volgende thema's zijn in 2024 uitgebreid aan bod gekomen:

- Het jaardocument 2023
- De jaarrekening 2023
- De managementrapportages en crossanalyse
- De jaarverslagen van de personeelscoach en Arbo-arts
- Het thema Anders werken
- De voortgang Ouderenzorg 8.0
- De visie op wondzorg
- Voetzorg
- Reanimatiebeleid
- Highcare team
- Inkoopbeleid/materialencommissie
- Afdeling onder de dertig
- Agressie en geweld
- De inhoudelijke ontwikkeling van de PAR-leden

Een PAR-lid is aangesloten bij het project Ons® Nedap IMZ. Hierbij is input gegeven vanuit de PAR. Tevens heeft de PAR deelgenomen aan de werkgroep Planning Community of Practices (CoPs) en de werkgroep Spoorboekje over de herinrichting van de organisatie. Ook werd de PAR uitgenodigd voor, en was aanwezig bij, de beleidsdag van Cicero in december.

In 2025 gaat de PAR verder op de ingeslagen weg. De PAR zal wel meer dan voorheen een afweging maken over

zijn rol wanneer de PAR benaderd wordt met vraagstukken. Het blijft daarnaast een doel de PAR meer bekendheid te geven, zodat medewerkers en afdelingen weten dat de PAR gevraagd en ongevraagd advies geeft aan de raad van bestuur. Speerpunten van de PAR voor 2025 zijn:

- Leiderschapsprogramma;
- Cultuur;
- Informele zorg;
- Zorgroutes;
- Reablement

Samenstelling van de PAR: bijlage D.

Voor actuele informatie over onze medezeggenschap, klachten en complimenten zie www.cicerozorggroep.nl/over-ons/



Klachtencommissie

Cicero Zorggroep beschikt over een klachtenregeling die volledig voldoet aan de eisen van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). De klachtencommissie behandelt een klacht indien pogingen om via de betreffende leidinggevende of door bemiddeling met een onpartijdige klachtenfunctionaris tot een oplossing te komen, niet het gewenste resultaat hebben opgeleverd, of wanneer de klager ervoor kiest om de klacht direct bij de commissie in te dienen. De klachtencommissie komt tot een oordeel en doet aanbevelingen, die schriftelijk worden voorgelegd aan de raad van bestuur. Indien nodig en mogelijk geeft de raad van bestuur opdracht tot het nemen van verbetermaatregelen.

Indien gewenst kan een cliëntvertrouwenspersoon praktische en emotionele ondersteuning bieden aan de cliënt of diens naasten bij het aankaarten van de klacht bij de leidinggevende of tijdens de behandeling van de klacht door de klachtencommissie. Klachten met betrekking tot onderwerpen die in de Wet zorg en dwang (Wzd) worden genoemd, worden ingediend bij de klachtencommissie onvrijwillige zorg (KCOZ). In 2024 zijn er geen klachten ingediend over onderwerpen die in de Wzd worden genoemd.

De klachtencommissie heeft in 2024 vijf reguliere vergaderingen gehouden.

Twee klachten werden ingediend en ontvankelijk verklaard.

De klachtencommissie heeft in januari 2024 een klacht ongegrond verklaard en aanbevolen om gebruiksinstructies voor een alternatief vervoershulpmiddel verder toe te lichten en te herhalen, evenals zorgvuldiger te rapporteren en verslagen te maken van gesprekken met de cliënt en diens vertegenwoordiging. De raad van bestuur heeft zowel de uitspraak als de aanbevelingen overgenomen.

De klachtencommissie heeft in maart 2024 een klacht ongegrond verklaard en overwogen dat de organisatie, bij problematische verhoudingen in het systeem rondom de cliënt, proactief kan handelen, bijvoorbeeld door bemiddeling of het

inschakelen van maatschappelijk werk. De raad van bestuur heeft zowel de uitspraak als de aanbevelingen overgenomen.

De klachtencommissie constateert dat er, net als in 2023, in 2024 relatief weinig klachten zijn ingediend. Een benchmarkonderzoek uitgevoerd in 2023 (via jaardocumenten) toont aan dat dit ook voor de meeste andere klachtencommissies binnen vergelijkbare instellingen geldt. De ingediende klachten vertonen geen specifieke overeenkomsten wat betreft de aard van de klachten, en er zijn geen trends te ontdekken met betrekking tot specifieke locaties of onderdelen van de organisatie. De raad van bestuur en de klachtencommissie concluderen gezamenlijk dat de behandeling van klachten leidt tot waardevolle adviezen, die de organisatie helpen bij het verbeteren van de zorg- en dienstverlening. De raad van bestuur heeft alle door de commissie geformuleerde adviezen volledig overgenomen.

Ten slotte is, in lijn met artikel 6 van de klachtenregeling, uitvoering gegeven aan het rooster van aftreden. Dit heeft geresulteerd in het aftreden van één lid en de aantreding van een nieuw lid per 1 januari 2025.

Samenstelling van de klachtencommissie: bijlage E.

Voor actuele informatie over onze medezeggenschap, klachten en complimenten zie www.cicerozorggroep.nl/over-ons/



2.1.7 BEDRIJFSVOERING

Cicero Zorggroep heeft een stevig en cyclisch systeem op het gebied van bedrijfsvoering: een inrichting van planning en control volgens de PDCA-cyclus en principes van risicomanagement op alle niveaus van de organisatie..

Planning- en control cyclus

De planning- en control cyclus van Cicero Zorggroep kent een vast stramien. Eén keer per vijf jaar wordt het strategisch beleidsplan vastgesteld. Het strategisch beleid vormt de basis voor de beleidsagenda en de begroting. De raad van bestuur stelt de beleidsagenda en de begroting vast met inachtneming van de geldende inspraakprocedures en legt deze ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht. Gedurende het jaar wordt de uitvoering van het beleidsprogramma en begroting bewaakt met digitaal beschikbare rapportages uit Power BI. Hierdoor beschikken directeuren en managers op elk gewenst niveau en moment over relevante stuurinformatie. Maandelijks worden exploitatie, productie, ziekteverzuim en personeelsinzet in beeld gebracht. Eén keer per tertiaal wordt een uitgebreide managementreview gemaakt, voorzien van een beschouwing van de raad van bestuur, op basis van kwantitatieve en kwalitatieve parameters uit de domeinen cliënt, kwaliteit & veiligheid, personeel en financiën, aangevuld met bestuurlijke risico-inschattingen. Deze managementreview wordt door de



raad van bestuur met de raad van toezicht besproken en ter informatie en bespreking aangeboden aan de CCR, PAR en OR. Aan het einde van het jaar wordt gereflecteerd op de effectiviteit van de diverse onderdelen van het kwaliteits- en veiligheidssysteem. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in het jaarverslag en de jaarrekening.

Borging van de bedrijfsvoering

In alle lagen van de organisatie is de PDCA-cyclus consequent doorgevoerd voor meer transparantie in processen en sneller anticiperen en/of bijsturen op ontwikkelingen. Beleidsvoorbereiding gebeurt door stafafdelingen en/of de stuurgroep Kwaliteit en veiligheid en daaronder ressorterende commissies en/of werkgroepen met een specifieke opdracht. Stafdiensten en de stuurgroep Kwaliteit en veiligheid voeden het managementteam beleidsmatig met adviezen en implementatieplannen. Besluitvorming vindt plaats door de raad van bestuur, na overleg met het directieteam en waar nodig raadpleging van de medezeggenschapsorganen. Implementatie van vastgesteld beleid vindt plaats in de lijn; opvolging van de borging is voorzien in het kwaliteit en veiligheidsmanagementsysteem (Bijlage F). Het directieteam bestond in 2024 uit de volgende functionarissen: de directeuren Intramurale Zorg, Vastgoed & Facilitaire Zaken (IMZ), de directeur Cicero Revalidatie & Herstelzorg en Transmurale Zorg (CRH)/Cicero Thuis bv (CT), de directeur Innovatie & Organisatieontwikkeling, de directeur Bedrijfsondersteuning, de directeur Personeel, Opleidingen en Kwaliteit, de bestuurssecretaris en de bestuurder.

Risico-, kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem

Bij het opstellen van de jaarlijkse beleidsagenda worden de ontwikkelingen in de zorgsector, de daaraan gekoppelde kansen en mogelijkheden en de risico's in kaart gebracht. Op basis van de principes van intelligent risicomanagement zijn door de raad van bestuur, in afstemming met de raad van toezicht, kritische processen benoemd die de bedrijfsvoering van Cicero Zorggroep continu in meer of mindere mate beïnvloeden. De bewaking van deze risico's is elk tertiaal standaard onderdeel van de managementreview. In 2023 heeft een uitgebreide

evaluatie van de gedefinieerde risico's plaatsgevonden, in afstemming met de directeuren en raad van toezicht. Deze evaluatie vond plaats in het licht van de midterm review van de strategie Ouderenzorg 8.0.

Binnen de bedrijfsvoering speelt de kwaliteit- en veiligheidssystematiek een belangrijke rol als het gaat om risicomanagement van cliënt- en bedrijfsrisico's. Het meerjarenplan Kwaliteit en veiligheid geeft richting en is volledig verankerd in de jaarlijkse planning- en control cyclus. Werkgroepen, commissies en projectgroepen geven vanuit hun opdracht en expertise invulling aan beleidsvoorbereiding. Sinds 1 juli 2024 is het Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' van kracht gegaan. Het Generiek kompas is de vervanging van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, kwaliteitskader wijkverpleging en Addendum voor de Wlz-zorg thuis. Via een systeem van interne en externe audits wordt voorts periodiek de kwaliteits thermometer in de organisatie gestoken. Naast toetsing op compliance is het onderzoeken van risico's, samen met de mate van risicobewustzijn op de werkvloer, standaard onderdeel van de interne audits. De analyse van de resultaten van alle metingen en audits wordt gebruikt als input voor verbetering of herontwerp van processen.

In onderstaande kaders staan de drie belangrijkste risico's die in 2024 leidend waren bij het nemen van beheersmaatregelen en het bepalen van de risicobereidheid. Reflecterend op deze risico's kan gesteld worden dat de vooraf opgestelde risico's in 2024 zijn geminimaliseerd, dan wel geen impact hebben gehad op onze bedrijfsvoering. Het kan zijn dat deze risico's vooraf ten onrechte zijn aangemerkt of dat er sprake is van een adequate beheersing. De overtuiging heerst dat dit laatste het geval is, aangezien er alles aan is gedaan (zie beheersmaatregelen) om de risico's te voorkomen, dan wel qua impact te minimaliseren.

Gezien de actuele problematiek in de ouderenzorg (o.a. arbeidsmarktkrapte) en ingezet overheidsbeleid (zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan) zijn genoemde risico's ook in 2024 leidend. De ernst van het risico's wordt echter minder groot ingeschat (zie afbeeldingen), uitgezonderd 'de basis op orde'. Hier zal in 2025, net als in 2024 meer aandacht naar toe moeten gaan (zie toelichting hieronder).

Risico	Risicobereidheid	Impact	Waarschijnlijkheid
Onvoldoende absorptievermogen en innovatierediness bij medewerkers			
Cicero Zorggroep heeft de basis onvoldoende op orde			
Cicero Zorggroep beschikt over onvoldoende gekwalificeerd en geëngageerd personeel			

laag medium hoog

RISICO 1 (NIET INGETREDEN)

Onvoldoende absorptievermogen en innovatie-readiness bij medewerkers

In 2023 ontstond bij medewerkers meer ruimte voor ontwikkelingen. Het verandervermogen leek te groeien. Deze ontwikkeling werd ten volle omarmd in 2024, waarbij tegelijkertijd iedere keer kritisch wordt gekeken naar de mogelijkheden en tempo bij het uitzetten van projecten en initiatieven, zodat zo nodig bijgesteld kan worden. Prioritering heeft plaatsgevonden in relatie tot de strategie, die in 2023 geëvalueerd is (midterm review) en gecommuniceerd. Prioritering is tot stand gekomen in afstemming met de lijn. In 2024 werden verschillende bijeenkomsten georganiseerd om afstemming en voortgang te borgen.

Dit geldt ook voor de samenwerking in de regio als het gaat om innovatie. In 2025 wordt maximaal ingezet om de beschikbare innovatieruimte vanuit zorgverzekeraars te benutten

RISICO 2 (NIET INGETREDEN)

Cicero Zorggroep heeft de basis onvoldoende op orde

Na jarenlange externe HKZ-auditering zonder enige bevinding, kan gesteld worden dat Cicero Zorggroep de basis op orde heeft. Het ingerichte kwaliteitsmanagementsysteem is van dusdanige kwaliteit dat het Zorgkantoor een externe audit ook niet meer als voorwaarde stelt bij contractering van Wlz-zorg (bij Cicero Thuis en Cicero Revalidatie en Herstelzorg vindt wel nog een HKZ-audit plaats vanwege de inkoopisen van zorgverzekeraars). Ondanks het feit dat de basis op orde is, bleek na jaren Covid-19 wel weer extra aandacht nodig te zijn voor deze basis. Hier is in 2022 mee gestart en op doorgepakt in 2023 en 2024. Ook in 2025 zal hier nog aandacht naar uit moeten gaan. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar bekwaamheid voorbehouden handelingen, medicatieproces, hygiëne, opzetten van een interne auditeringscyclus, registratie van onvrijwillige zorg, kwaliteit rapportages en verdieping op welbevinden (o.a. eet- en drinkvoorkeuren). In 2024 zijn de voorbereidingen getroffen om een nieuw kwaliteit- en risicomangementssoftwaresysteem te implementeren. Dit zal zowel gebruikt worden voor het kwaliteitshandboek als voor het registreren van incidenten, interne auditering en risico-signalering.

RISICO 3 (NIET INGETREDEN)

Cicero Zorggroep beschikt over onvoldoende gekwalificeerd en geëngageerd personeel

Het werven van betrokken en gekwalificeerd personeel zal ook in 2025 aandacht vergen. Naast voldoende instroom gaat vooral aandacht uit naar het behoud van personeel, waarbij reeds ingezette instrumenten een essentiële rol spelen.

Cicero streeft ernaar medewerkers invloed te geven op beleid met betrekking tot het verlenen van goede zorg, hun rooster en loopbaanmogelijkheden. Bij alle projecten worden medewerkers dan ook uitgenodigd om hun inbreng te leveren vanuit hun professie. Bovendien is medio 2024 is het management (alle lagen en organisatieonderdeel) en medezeggenschapsorganen door de directie gevraagd mee te denken op welke wijze de inrichting van de organisatie steunend is aan de strategische ambitie. Dit advies is geëxpliciteerd in concrete acties die

in 2025 worden opgepakt (o.a. leiderschapsprogramma, cultuurmeting, overzicht van alle projecten en activiteiten in een 2-jarenplanning, uitwerken serviceconcept, strategische personeelsplanning, aanpak ziekteverzuim).

Meer invloed op eigen werk, waardering en erkenning zijn ook in 2025 punten van aandacht geweest. Zo is in 2024 een interne flexpool voor medewerkers in loondienst opgericht. Deze medewerkers werken team- en locatieoverstijgend. De verwachting is dat deze flexpool qua omvang gaat toenemen vanwege de aanscherping van wet- en regelgeving rondom ZZP'ers in de (ouderen)zorg.

Verder is in 2024 doorgepakt op het formuleren van uniforme roosterafspraken Cicero-breed. Deze afspraken zijn vastgelegd in een roosterhandboek dat nu voorligt bij de OR. Door de komst van vier nieuwe planners is in 2024 het primaire proces intensiever ondersteund bij het maken van roosteren en inplannen van diensten (vaste planner per locatie). Verder is de inzet en administratie van externe inhuur van zorgmedewerkers kritisch beschouwd (o.a. inkoopproces, invoering noodzakelijke data in Afas) en de sturing op overtredingen geprofessionaliseerd in Power BI. Bovendien participeert Cicero volledig in het initiatief om op regionaal niveau ZZP'ers te behouden voor de zorg. Dit zal in 2025 definitief vorm krijgen.

Als basis voor een te ontwikkelen leiderschapsprogramma, is een visie op leiderschap opgesteld. Naast deze visie is een aanzet gedaan voor een leiderschapsprogramma voor medewerkers en leidinggevend. Deze wordt in 2025 verder uitgewerkt. Vooruitlopend op deze visie hebben twee bijeenkomsten plaatsgevonden met leidinggevend. Naar aanleiding van deze bijeenkomsten is voor startende leidinggevend een modulair trainingspakket opgezet om ervoor te zorgen dat zij vanaf het begin voldoende gestut zijn in hun rol. Onderdelen zijn: coachend leidinggeven, medewerkers aanmoedigen en inspireren, continue dialoogvoering, evenwicht tussen sturen en begeleiden, besluitvorming, voorbeeldgedrag, eigen regie aan medewerkers inlevingsvermogen en communicatie.

In 2024 hebben weer veel teams gebruik gemaakt van Samen Sturen. Naast nieuwe trajecten, krijgen de eerste teams een zogeheten APK (Algemene Periodieke Keuring). Tijdens APK wordt teruggeblikt op initieel geformuleerde doelen, afspraken en hoe het nu gaat. In totaal hebben 44 teams inmiddels kennism gemaakt met deze vorm van teamontwikkeling en nog steeds komen nieuwe aanmeldingen. Daarnaast zijn diverse scholingen en begeleidingssessies gefaciliteerd door Proven Partners, onder meer gericht op organisatieontwikkeling, projectmanagement (methodieken) en het Serviceconcept ondersteunende diensten.

In 2021 is het instrument continue dialoog geïmplementeerd als methodiek waarmee leidinggevend regelmatig op een positieve manier met medewerkers in gesprek kunnen gaan over drijfveren, ambities, werk-privébalans, groei en ontwikkeling en over wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Begin 2024 hebben interviews plaatsgevonden met leidinggevend en medewerkers om te



evalueren hoe zij deze dialoog ervaren en/of waar verbeterpunten liggen. In 2025 volgt een bewustwordings-campagne om continue dialoog weer een boost te geven.

Een belangrijk onderdeel van een positief leerklimaat is een podium tot groei. In 2024 zijn alle voorbereidingen voor een succesvolle livegang in 2025 van het nieuwe leerplatform "Cicero Leert" getroffen.
Buiten de hierboven genoemde strategische focus is

er uiteraard ook aandacht voor de basis op orde. Zo wordt het beleid gericht op duurzame inzetbaarheid aangescherpt, waarbij aandacht is voor een integrale en verbindende benadering van gezond en veilig werken, leren en ontwikkelen, werkplezier en werk-privé balans.

Risico 1 (NIET INGETREDEN) Onvoldoende absorptievermogen en innovatie-readiness bij medewerkers		
Aard risico	Beheersmaatregelen	Risicobereidheid
Aandacht en energie gaat uit naar zorg en behandeling rondom de cliënt. Er blijft weinig ruimte over voor nieuwe projecten en initiatieven die nodig zijn voor het uitzetten van de koers/strategie. Medewerkers en externe stakeholders zijn onvoldoende bekend met de inhoud van de Strategie Ouderenzorg 8.0 en/of dragen deze onvoldoende uit. Een beperkte verankering van een innovatiecultuur kan leiden tot onvoldoende bereidheid om te innoveren en (financieel) ruimte te maken voor innovatie. Zo kunnen beslissingen genomen worden o.b.v. kortetermijndenken (borgen van de continuïteit in het primaire proces) i.p.v. door te kijken naar de effecten van innovatie op de lange termijn. Dit kan leiden tot het achterblijven van de organisatie op het gebied van innovatie t.o.v. collega-organisaties en het niet aanhaken op landelijke ontwikkelingen en vereisten.	Realistische verwachtingen hebben t.a.v. het verandervermogen en het tempo van de organisatie bij het uitzetten van projecten en initiatieven en zo nodig bijstellen. Projecten en initiatieven prioriteren in relatie tot de strategie. De strategie helder en behapbaar vertalen naar de medewerkers. Betrokkenheid en ondersteuning van het (midden)management. Medewerkers verbinden door eigenaarschap te geven bij projecten en pilots. Externe partners in de wijk en binnen de regio actief betrekken bij uitzetten van de koers. Samenwerkingsverbanden aanhalen om te verbinden en te overtuigen van het gezamenlijke maatschappelijke belang van de strategie. Verbinden met regionale partners t.b.v. inzet innovatieruimte vanuit zorgverzekeraars. Uitdragen van de visie op innovatie door bestuur en management binnen de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat de focus op innovatie scherp blijft, ondanks de heersende dynamiek. Mindset en cultuur van de organisatie in lijn brengen met de visie op innovatie: van kostenbeheersing naar waardecreatie voor de cliënt. Hanteren van een innovatieportfolio met initiatieven/projecten die coherent zijn met de visie op innovatie en in lijn is met het absorptievermogen van medewerkers. Verbinding houden met medewerkers om te toetsen en borgen dat het ingezette beleid ook daadwerkelijk lukt en waarde creëert voor de cliënt, mantelzorger en/of medewerker.	Cicero acht innovatie belangrijk, maar accepteert enige vertraging in de adoptie, aangezien innovatie niet direct bedrijfskritisch is. Het risico wordt beheerst met geleidelijke implementaties zoals in de vorige kolom beschreven. De risicobereidheid is voor dit onderdeel gemiddeld. Er is continu aandacht voor de mate en het tempo waarin veranderingen kunnen worden doorgevoerd en geabsorbeerd door medewerkers. Op signaal van het lijnmanagement wordt het tempo aangepast. Het in beweging komen van de organisatie richting de gewenste koers hangt momenteel samen met de prioriteiten die gesteld worden in de strategische doelenboom. Er wordt gebruik gemaakt van een passende programmastructuur, waarbinnen pilots en projecten herkenbaar gelabeld worden aan de strategie. Ondersteunende communicatiemiddelen worden op maat ingezet om medewerkers op de hoogte te houden en te betrekken bij de uitwerking van de strategie. Hierbij wordt gezocht naar een goede balans met de actuele ontwikkelingen binnen het zorglandschap. Momenteel wordt de weging van dit risico vastgesteld op 'midden'.

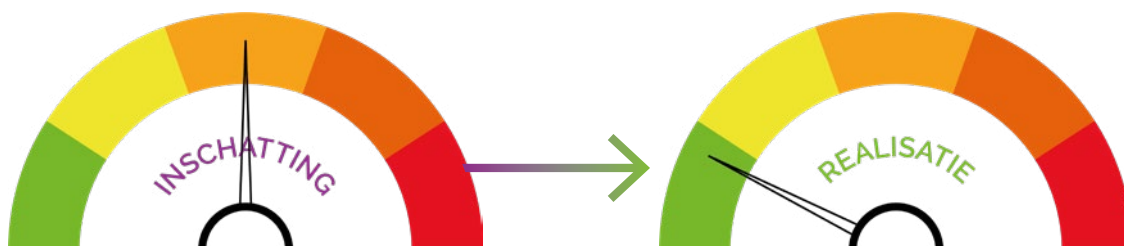
Risico 2 (NIET INGETREDEN) Cicero Zorggroep heeft de basis onvoldoende op orde		
Aard risico	Beheersmaatregelen	Risicobereidheid
De vereisten die overheden, toezichthoudende instanties, financiers én onze cliënten aan Cicero Zorggroep stellen zijn talrijk en continu in ontwikkeling. Het niet voldoen aan deze eisen kan in het ergste geval leiden tot gebrekkige cliëntenzorg, het financiële resultaat, imagoschade en/of financiële schade.	Kwaliteit en veiligheidsmanagementsysteem is aanwezig en wordt doorlopend onderhouden: o.a. interne en externe audits, controles door accountants en materiële controles door financiers. Continu verkennen van marktontwikkelingen op basis van beleidsontwikkelingen financiers, zorgtrends, etc. Aanlevering van gegevens bij de diverse instanties als onderdeel van de planning- en control cyclus. Relevante medewerkers en organen hebben een rol in het bijhouden van ontwikkelingen en het toetsen van het eigen handelen en beleid. Adequaat programma van opleidingen en bijscholing	Alle acties zijn in uitvoering genomen en worden continu opgevolgd. Cicero Zorggroep voldoet aan vereiste wet- en regelgeving. De risicobereidheid vanwege de impact op de kwaliteit van zorg is laag. Cicero Zorggroep heeft haar basis op orde. Dit leidt tot een classificatie van dit risico als 'laag'.

Risico 3 (NIET INGETREDEN) Cicero Zorggroep beschikt over onvoldoende gekwalificeerd en gecommitteerd personeel		
Aard risico	Beheersmaatregelen	Risicobereidheid
Ten gevolge van een vergrijzend personeelsbestand en een groeiende krapte op de arbeidsmarkt is er onvoldoende instroom van gekwalificeerd personeel. Daarnaast is de krapte op de arbeidsmarkt een bedreiging voor de betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers die nodig is om de huidige strategie te verankeren binnen de organisatie.	Inzetten op het vergroten van invloed van medewerkers op beleid met betrekking tot het verlenen van goede zorg, hun rooster en loopbaanmogelijkheden. Het vergroten van de eigen regie van medewerkers door o.a. de interne flexpool en het vastleggen van uniforme roosterafspraken in het roosterhandboek. Het verbeteren van het leiderschap van managers door de ontwikkeling van een leiderschapsprogramma op basis van de visie op leiderschap. Invoering van een modulair trainingspakket voor startende leidinggevend Het faciliteren van acties die bijdragen aan veerkrachtig samenwerken in teams zoals de verdere implementatie van teamontwikkelingstrajecten via "Samen Sturen". Het borgen van 'Open communicatie' door onder meer het opnieuw onder de aandacht brengen van 'continue dialoog' Een positief leerklimaat dat bijdraagt aan de groei en ontwikkeling van medewerkers. "Cicero Leert" inzetten voor ontwikkeling en opleiding van medewerkers, deelname aan het regionale initiatief "de zorg leert samen" Blijven zorgen voor de basis op orde door onder meer de aanscherping van het beleid duurzame inzetbaarheid (gezond en veilig werken, werk-privé balans) en generatiebeleid.	De risicobereidheid op dit onderdeel is laag. Cicero is sterk afhankelijk van goed personeel en zal daarom actief investeren in de hiervoor genoemde beheersmaatregelen om medewerkers te behouden en de kwaliteit van zorg te waarborgen. De weging van dit risico wordt vastgesteld op 'hoog' vanwege het relatief hoge ziekteverzuim en aanhoudende en toenemende krapte op de arbeidsmarkt.



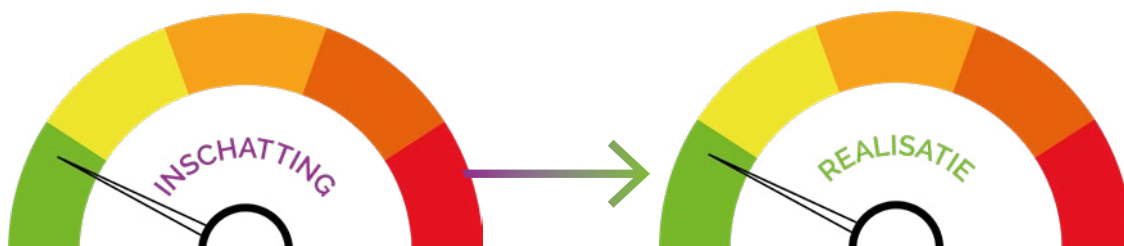
RISICO INSCHATTING 2024 (NIET INGETREDEN)

Risico 1. Onvoldoende absorptievermogen en innovatie-readiness bij medewerkers



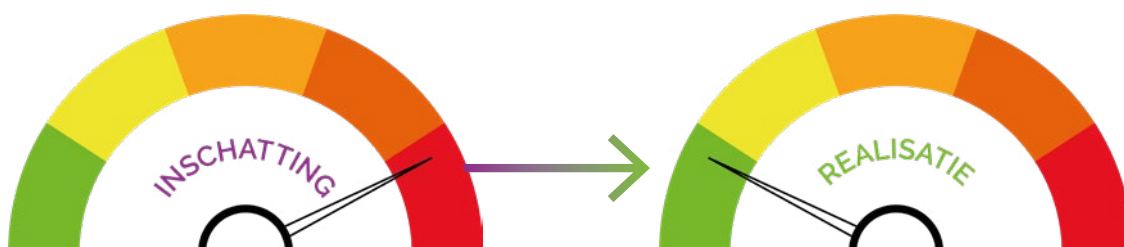
RISICO INSCHATTING 2024 (NIET INGETREDEN)

Risico 2. Cicero Zorggroep heeft de basis onvoldoende op orde



RISICO INSCHATTING 2024 (NIET INGETREDEN)

Risico 3. Cicero Zorggroep beschikt over onvoldoende gekwalificeerd en gecommitteerd personeel



2.1.8 GEDRAG EN CULTUUR

Cicero Zorggroep hanteert als kernwaarden vriendelijk, vertrouwd en vakkundig. Cicero Zorggroep wordt door zowel medewerkers als cliënten ervaren als een warme organisatie, die hen hartelijk welkom heet. Bij Cicero Zorggroep is sprake van een open cultuur. Dit blijkt onder meer uit het feit dat er een hoge meldcultuur is. Dit geeft aan dat medewerkers zich vrij voelen om te praten over wat er niet goed is gegaan en hun eigen rol daarin.

Er worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd, waar ruimte wordt geboden voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen. Cicero Zorggroep kenmerkt zich daarnaast als een eigenwijze organisatie, waardoor zij ook eigenwijze medewerkers kent. Tegenspraak wordt georganiseerd, maar ook buiten de gecreëerde kaders door medewerkers gegeven en door Cicero Zorggroep gewaardeerd.

Er is voldoende ruimte voor medewerkers om zichzelf te ontwikkelen. De kansen die zich voordoen, dienen

medewerkers zelf aan te grijpen. In dat kader wordt binnen Cicero Zorggroep continue de dialoog gevoerd met medewerkers in plaats van het houden van jaargesprekken. Dat maakt dat noden, behoeftes, eventuele moeilijkheden bij een medewerker snel worden onderkend en kunnen worden aangepakt.

Cicero Zorggroep kenmerkt zich verder als een organisatie waarbij men voor elkaar zorgt. Medewerkers laten een hoge mate van betrokkenheid zien en zijn loyaal naar elkaar en naar cliënten toe.

2.2 STRATEGIE OUDERENZORG 8.0: WAAR STAAN WE?

Met de strategie 'Ouderenzorg 8.0, een eigenwijze koers' geeft Cicero Zorggroep invulling aan de maatschappelijke opgave om kwetsbare ouderen een goede kwaliteit van leven te bieden, nu en in de toekomst. In 2023 is de strategie herijkt en geactualiseerd. De herziene strategie vormt het strategische kader voor de jaren 2024-2026. In deze periode, voor het eerst in dit jaardocument van 2024, rapporteert de organisatie op drie hoofddoelen:

- **Passende integrale ondersteuning en zorg**
- **Populaire werkgever**
- **Slagvaardig**

Deze doelen en daarbij behorende subdoelen zijn uitgewerkt in een strategische doelenboom. De doelenboom dient als inhoudelijk kapstok en voorziet in een gemeenschappelijke taal voor bestuur, directie en de lijn. Anders Werken en Welbevinden lopen als rode draden door de drie programma's heen.

Een werkgroep met daarin onder andere derde- en vierdelaags managementleden en vertegenwoordigers van andere gremia, heeft het afgelopen jaar een advies uitgebracht over de herinrichting van de organisatie, beter passend bij het realiseren van de strategische ambities. Uit dit advies volgde dat het realiseren van de strategische ambities vooral aanpassing en ontwikkeling vraagt op het gebied van gedrag, samenwerking, cultuur, leiderschap en professionaliteit. Eind oktober 2024 presenteerde de werkgroep het vervolgadvis in de vorm van het spoorboekje 'Een kompas voor de toekomst', met daarin drie ontwikkellijnen: samen DOEN, ander gedrag en prioriteren. In het kader van prioritering zijn in het derde tertiaal alle projecten en initiatieven in kaart gebracht en is een plan voor de komende twee jaar gemaakt, de laatste twee jaren van de strategie Ouderenzorg 8.0. Insteek is om meer focus en impact te realiseren, een effectievere uitvoering van de strategie en een positief effect op medewerkers en cliënten te realiseren.

Cicero zet daarnaast in op het ontzuilen van de intra- en extramurale zorg. Dit heeft in 2024 concreet vorm gekregen door een herschikking van de portefeuille van twee directeurs, naar aanleiding van het vertrek van een directeur. Dit bevordert de integratie tussen de verschillende onderdelen en dat sluit goed aan bij het wensbeeld zoals in 2024 is geschetst.

2.2.1 PASSENDE INTEGRALE ONDERSTEUNING EN ZORG

Informele zorg

Cicero beschouwt informele zorg (mantelzorgers, vrijwilligers) als samenwerkingspartner voor de zorgprofessionals. Met behulp van designsprints op de locaties Op den Toren en Pius is in 2024 een integraal plan van aanpak voor informele zorg tot stand gekomen. Hierin zijn de verschillende lopende initiatieven voorzien van een kapstok en spoorboekje. De designsprints hebben een vervolg gekregen, gefaciliteerd met implementatiecoaches en ondersteund vanuit Waardigheid en

Trots. In het laatste tertiaal van 2024 zijn binnen Op den Toren en Pius enkele deelresultaten getoetst. Hieruit kwam onder meer naar voren dat een goede samenwerking tussen zorg en welzijn, evenals een duidelijk aanspreekpunt voor informele zorgverleners, randvoorwaarden zijn om succesvol samen te werken met informele zorgverleners. Het streven is om in de eerste maanden van 2025 een toolkit op te leveren waarmee andere locaties aan de slag kunnen met informele zorg, ondersteund door de afdeling Kwaliteit & Beleid en Innovatie & Organisatieontwikkeling. Daarnaast is een praatplaat ontwikkeld voor locatie- en zorgmanagers om bewustwording bij teams te vergroten. In 2025 worden eveneens de mogelijkheden van AI-toepassingen verkend, in samenwerking met andere zorgaanbieders binnen het regionale netwerk ZorgConnect Zuid-Limburg.

Programma reablement

Reablement helpt ouderen hun zelfstandigheid terug te winnen én te behouden. Cicero is eind 2023 gestart met een programmatische aanpak van reablement in de vorm van twee kortdurende tijdelijke interventieprogramma's (met en zonder opname). Beide programma's krijgen ondersteuning vanuit regionale WOZO gelden (tijdelijke opname) en ZonMW (interventieprogramma thuis). In 2024 is gewerkt aan de instroom en het versoepelen van de triage van beide programma's. Tegelijkertijd met het programma loopt een wetenschappelijk begeleidingstraject vanuit de Academische Werkplaats Ouderenzorg van de Universiteit Maastricht.

Opvallend in 2024 waren dat de doelgroep voornamelijk gebruik wil maken van de interventie thuis, die valt onder de Zorgverzekeringswet. Van de tijdelijke opnamemogelijkheid (Wet Langdurige Zorg) wordt nog maar weinig gebruik gemaakt. Dit is deels te verklaren door verwachtingenmanagement van verwijzers en tegelijkertijd door de wijze van financiering. Als in verband met een tijdelijke opname VPT Thuis wordt stopgezet, krijgt de cliënt namelijk niet de garantie dat de thuiszorg bij terugkeer weer beschikbaar is. Dat maakt de tijdelijke opname minder aantrekkelijk. Een heroverweging ten aanzien van tijdelijke opname vanuit Cicero is dan ook noodzakelijk.

De beoogde instroom 'spoed als tijdelijk' is in 2024 uitgewerkt in een startnotitie, gevolgd door een zorgpad waarin de processen rondom een tijdelijke opname zijn beschreven. Wat goed heeft gewerkt, is extra inzet vanuit Cicero Zorgservice. Medewerkers van Cicero Zorgservice hebben bij een aanvraag voor (spoed) plaatsing een thuisbezoek afgelegd. Dit gaf meer inzicht in de thuissituatie en wat de cliënt aan (extra) zorg nodig heeft. De





opname wordt hierdoor beter planbaar, kan beter worden voorbereid en was in enkele gevallen zelfs helemaal niet meer nodig dankzij extra inzet op bijvoorbeeld thuiszorg of andere interventies in de thuissituatie.

Technologie in zorgprocessen

Technologie en digitale zorg worden steeds belangrijker in de ouderenzorg. Insteek is dat zorgtechnologie bijdraagt aan de kwaliteit van leven van de cliënten en de kwaliteit van zorg door zorgmedewerkers evenals aan ondersteuning van het zorgproces, zodat de werkdruk vermindert. Cicero zet stevig in op het incorporeren van technologie in zorgprocessen.

In 2024 is besloten om spraakgestuurd rapporteren, via een pilot getest bij Cicero Thuis en Aan de Bleek, na positieve feedback volledig op te schalen naar alle locaties van Cicero. Bij spraakgestuurd rapporteren wordt door de zorgmedewerker ingesproken informatie omgezet in tekst. In een stapsgewijs driejarig traject sluiten alle locaties aan. Hiervoor is een STOZ-subsidieaanvraag ingediend, ondersteund door zorgverzekeraar CZ.

De Nacht en Rust-app, die binnen het regionale netwerk ZorgConnect Zuid-Limburg in samenwerking met Sevagram en Zuyderland is ontwikkeld, geeft handvatten aan medewerkers om beter om te gaan met slaapproblematiek van cliënten. De website en app geven achtergrondinformatie en bieden interventies die medewerkers kunnen inzetten. De belangstelling voor deze app is groot, zowel bij medewerkers als nationaal (Alzheimer Nederland) en internationaal (posterpresentatie tijdens een internationaal congres over slaap in Sevilla). Ook vanuit de gehandicaptenzorg is er belangstelling. De app, aanvankelijk opgezet voor cliënten met dementie, wordt bovendien doorontwikkeld voor cliënten met somatische aandoeningen. De Nacht en Rust-app is binnen ZorgConnect Zuid-Limburg verkozen tot een van de drie implementatieprojecten en wordt in 2025 verder ontwikkeld.

In 2024 is de Tessa zorgrobot succesvol ingezet bij Cicero Thuis. Uit de evaluatie blijkt dat de waardering voor de Tessa hoog is en dat de uitrol op schema loopt, conform vooraf gemaakte afspraken en inschattingen.

Het werkproces WOLK (valpreventie) is in 2024 afgerond. De WOLK behoort daarmee tot het reguliere aanbod in de IMZ.

Digivaardig werken

Bij Digivaardig werken gaat het om de vaardigheden van medewerkers om digitale tools effectief te kunnen inzetten. In mei heeft Cicero-breed een uitvraag plaatsgevonden om zicht te krijgen op de ervaringen en de wensen van medewerkers op dit gebied. Vanuit deze analyse is in het derde tertiaal een plan van aanpak gemaakt.

Zorgroutes

In het kader van efficiëntere inrichting van het zorgproces (Anders Werken) is in 2023 gestart met zorgroutes in Aan den Bleek. Medewerkers werken afdelingsoverstijgend en de vraag van de cliënt (bijvoorbeeld tijdstip van verzorging) is leidend. De pilot in Aan den Bleek is in 2024 positief geëvalueerd. Ook andere locaties willen hiermee aan de slag gaan en voor dat doel zijn templates gerealiseerd. De zorgroutes hadden tot nu toe betrekking op het interne IMZ-proces. In het kader van verdergaande integratie met de EMZ wordt ook Cicero Thuis bij de zorgroutes betrokken. Dit kan betekenen dat de wijkverpleegkundige meekomt als een nieuwe cliënt wordt opgenomen, of dat IMZ-medewerkers cliënten thuis verzorgen. Dit zorgt voor minder verstoringen in het proces, betere informatieoverdracht en meer efficiëntie. Omdat in de zorgroutes alle werkzaamheden van medewerkers zijn opgenomen, ontstaat bovendien veel meer inzicht in de zogenaamde 'leeglooppmomenten'. Door de medewerker op zo'n moment andere werkzaamheden te geven, wordt de tijd effectiever benut. Ook medewerkers ervaren dit als een overzichtelijke en prettige manier van werken.

Herinrichting Cicero Zorgservice

In 2024 is gewerkt aan een startnotitie over een herinrichting van Cicero Zorgservice. Die herinrichting is noodzakelijk omdat cliënten steeds vaker op een andere manier bij Cicero binnenkomen. Zo zijn bijna alle opnamen 'spoed', hetgeen zorgt voor een toenemende druk. Bovendien verandert het productenportfolio vanwege de nadruk op reablement/interventie thuis. Belangrijk aandachtspunt is het uniformeren en verbinden van interne en externe triageprocessen en het werken aan advanced care planning met medewerkers van Cicero Thuis. In 2024 is met een sterke focus op triage ingezet op een snellere doorstroom van cliënten voor revalidatie. Dit heeft geresulteerd in een betere bedbezetting en het uitblijven van de zomerdip. Bovendien heeft de aanpak geresulteerd in meer werkplezier bij de medewerkers van Cicero Zorgservice.

Inspectiebezoek CZ

In 2024 is Cicero Thuis onaangekondigd bezocht door CZ. Het bezoek is positief verlopen.

Centrale zorgpost

Cicero overweegt de oprichting van een of meer centrale zorgposten, om daarmee het primaire proces te ontlasten. In een gedetailleerd projectplan zijn de randvoorwaarden voor een dergelijke post geschetst; denk aan digitale zorgalarmering op locaties en afdelingsoverstijgend werken (bij voorkeur in zorgroutes). In 2025 gaan twee pilots lopen met als doel aannames te toetsen omtrent omvang, positionering, bemensing, technologie en techniek van de centrale zorgpost.

Crisisinterventie-units

Voor cliënten met een bijzondere zorgvraag, die niet via een planmatig proces kunnen worden opgenomen,

gaat Cicero crisisinterventie-units opzetten. Het streven is cliënten hier tijdelijk op te vangen om stabiliteit in het ziekteproces te brengen. Ondertussen kan voor de cliënt naar een meer permanente en passende oplossing worden gezocht. De crisisinterventie-unit onderscheidt zich van het crisisbed doordat de opname vrijwillig is. In 2024 is de crisisinterventie-unit verder ontwikkeld. Er is besloten om binnen Cicero meerdere crisisinterventie-units in te richten, zoals in Schuttershof, Op den Toren en mogelijk op termijn in Elvira-Leontine. In 2024 is de start van de unit bij Op den Toren uitgesteld vanwege personeelstekorten.

2.2.2 POPULAIRE WERKGEVER

Afgeleid van het strategisch doel 'populaire werkgever' zijn twee subdoelen geformuleerd:

1. meer invloed op het werk

- medezeggenschap
- eigen regie medewerker

2. positieve werkcultuur

- passend leiderschap
- open communicatie
- groei en ontwikkeling
- veerkrachtig optrekken in teams

De inspanningen om deze doelen te bereiken, borduren voort op activiteiten en resultaten die in 2023 zijn ingezet, zoals Samen Sturen (teamontwikkeling), Continue Dialoog, Gezond roosteren, positief leerklimaat en medezeggenschap.

1. Meer invloed op het werk

Medezeggenschap

Cicero wil medewerkers invloed geven op beleid over het verlenen van goede zorg, loopbaanmogelijkheden en rooster. Bij alle projecten worden medewerkers uitgenodigd om vanuit hun professie inbreng te leveren. Daarnaast geven de ondernemingsraad en PAR de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd advies, waarin het belang van de medewerker vooropstaat.

Eigen regie medewerker

In 2024 is er veel aandacht besteed aan de eigen regie van de medewerker, evenals aan waardering en erkenning. Deze uitgangspunten lagen in 2024 ten grondslag van de interne flexpool voor medewerkers in loondienst. De medewerkers in deze flexpool werken team- en locatieoverstijgend en hebben meer ruimte om hun rooster aan te passen aan hun thuissituatie, opleiding, eigen bedrijf of behoefte aan rust tussen diensten. De eerste ervaringen van de deelnemers aan de flexpool zijn positief. Vanwege de aanscherping van de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) voor de inhuur van ZZP'ers, is het de verwachting dat deze flexpool qua omvang gaat toenemen. Het idee bestaat om ZZP'ers die regelmatig werken bij Cicero te interesseren voor de flexpool en op deze manier een dienstverband bij Cicero aantrekkelijker te maken.

In 2024 is doorgepakt op het formuleren van uniforme roosterafspraken voor heel Cicero. De afspraken zijn vastgelegd in een roosterhandboek dat (begin 2025) ter beoordeling bij de OR ligt. In 2024 zijn vier nieuwe planners aangetrokken om het primaire proces intensiever, met een vaste planner per locatie, te ondersteunen bij het maken van roosters en inplannen van diensten. Daarnaast is het inkoopproces en de invoering van data in AFAS ten aanzien van de inzet en administratie van externe inhuur van zorgmedewerkers kritisch onder de loep genomen. In PowerBI is de sturing op overtredingen geprofessionaliseerd.

Duurzame inzetbaarheid staat hoog op de agenda van Cicero Zorggroep. Er is in 2023 een portaal duurzame inzetbaarheid ontwikkeld waarin diverse interventies worden aangeboden. In 2024 is dit portaal live gegaan. Gaandeweg is gebleken dat er behoefte is aan meer samenhang tussen de interventies, evenals meer bekendheid over de mogelijkheden. Tegelijkertijd ontbreekt het aan een duidelijke visie op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In september 2024 is een MDIEU-subsidie (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden) aangevraagd. Hieronder vallen vier projecten: vergroten duurzame inzetbaarheid, training zelfmanagement, weerbaarheidstraining en verzuimtraining. Hiermee wil Cicero een gezonde, stimulerende werkomgeving creëren, waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en zich kunnen ontwikkelen. De projecten lopen in de periode september 2024 – december 2025.

Op het gebied van waardering en erkenning was er in 2024 ruimte voor extra's in de vorm van een cadeaubon, een rugzak (Dag van de zorg), een badlaken en vergoeding van de griep prik.

2. Positieve werkcultuur

Passend leiderschap

Passend leiderschap is een van de factoren die passen bij een positieve werkcultuur. In 2024 is de visie op leiderschap opgesteld. Deze visie is tot stand gekomen met een brede betrokkenheid uit het werkveld. In deze visie gaat het om zowel leidinggevers als medewerkers, hoewel er uiteraard verschillende focus wordt gelegd. Bij leidinggevers gaat het om leiderschap en collectief leiderschap, leidinggeven en persoonlijk leiderschap. Bij medewerkers gelden de begrippen persoonlijk leiderschap en eigenaarschap. De bij de visie geformuleerde slogan luidt: 'Succes zit bij de medewerkers, leiderschap is de hefboom tot succes'.

Op basis van de visie op leiderschap is de aanzet gegeven voor een leiderschapsprogramma voor medewerkers en leidinggevers, dat in 2025 verder wordt uitgewerkt. Vooruitlopend hierop is voor startende leidinggevers een modulair trainingspakket ontwikkeld om hen direct voldoende te ondersteunen in hun nieuwe rol. Onderdelen van dit pakket zijn: coachend leidinggeven, aanmoedigen en inspireren, continue dialoog, evenwicht tussen sturen en begeleiden, besluitvorming, voorbeeldgedrag, eigen regie voor medewerkers, inlevingsvermogen en communicatie. Rode draad zijn persoonlijk leiderschap en de ontwikkeling



van people skills. De modules zijn tot stand gekomen op basis van input van leidinggevend, opgehaald in twee bijeenkomsten. De modules worden geëvalueerd en getoetst aan de visie en het beoogde leiderschapsprogramma.

Open communicatie

Begin 2024 is met leidinggevend en medewerkers geëvalueerd hoe zij continue dialoog ervaren en/of waar verbeteringen mogelijk zijn. Continue dialoog is ingevoerd in 2021 als methodiek waarmee leidinggevend regelmatig positief met medewerkers in gesprek gaan over drijfveren, ambities, werk- en privébalans, groei en ontwikkeling en eventuele behoeften. Continue dialoog vervangt het jaarlijkse beoordelingsgesprek dat inmiddels is afgeschaft. Medewerkers en leidinggevend geven aan dat zij de continue dialoog positiever ervaren dan de jaargesprekken en dat sneller kan worden ingespeeld op wensen, behoeften of specifieke situaties.

Wel is de bekendheid onder de medewerkers nog een verbeterpunt. Om die reden start in 2025 een bewustwordingscampagne.

Open communicatie gaat echter verder dan continue dialoog. Het draait om het voeren van het goede gesprek om vraagstukken te verkennen en problemen op te lossen. Dat vereist vaardigheden zoals het stellen van verkennende vragen, geven en ontvangen van constructieve feedback, vrijelijk delen van informatie en zorgen, meningen en ideeën delen vanuit vertrouwen en transparantie. Hiervoor is aandacht binnen Samen Sturen en eveneens in het nog te ontwikkelen leiderschapsprogramma. In het kader van open communicatie deelt het directieteam na ieder overleg de belangrijkste besluiten, afspraken of wijzigingen.

Groei en ontwikkeling

Bij een positief leerklimaat hoort een podium tot groei. In 2024 zijn de voorbereidingen getroffen voor een succesvolle livegang van het platform 'Cicero Leert' in 2025. Cicero Leert biedt toegang tot een uitgebreide bibliotheek, over- en inzicht in individuele leeractiviteiten, kwalificaties en leerlijnen. Bovendien biedt het Cicero de mogelijkheid te participeren in regionale ontwikkelingen zoals 'De zorg leert samen'. Dit is een regionaal platform dat zorgorganisaties de mogelijkheid biedt om bij elkaar trainingen en opleidingen te volgen.

In 2024 heeft Cicero 177 zorgleerlingen opgeleid. Dit betrof de functies gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric en gerontopsychiatrie, helpende+, verzorgende individuele gezondheidszorg en verpleegkundige. Leerlingen van andere opleidingen (maatschappelijk, zorg) melden zich steeds vaker voor een opleidingsplaats. Hierop wordt gereageerd met aparte stageroutes. De afdeling Opleiding en Training werkt sinds twee jaar met de methode van Praktijkleerversterkers (PLV) om de praktijkbegeleiding van leerlingen en stagiaires te verbeteren. PLV helpt bij het beter voorbereiden en

begeleiden van studenten, met als doel goed opgeleide collega's voor de zorg te behouden. In deze methode dragen de werkbegeleiders praktijkkennis over aan leerlingen waarbij ze worden ondersteund, gecoacht en getraind door praktijkleerbegeleiders. Om deze methode sterker te verankeren in de organisatie, zijn in 2024 leertrajecten voor werkbegeleiders en zorgmanagers gestart. Leidinggevend overleggen regelmatig over de begeleidingstructuur, het werkklimaat en het welzijn van de leerlingen en stagiaires. In 2024 hebben 1.004 centrale trainingsdagen en toetsmomenten plaatsgevonden bij Cicero Zorggroep waarin 3.076 medewerkers een training, scholing of toetsmoment hebben gehad. Daarnaast heeft Cicero in 2024 een opleidingsplek geboden aan acht specialisten ouderengeneeskunde in opleiding, twee huisartsen in opleiding, twee verpleegkundig specialisten in opleiding, een physician assistant in opleiding en zes coassistenten. Een fulltime traject voor een gz-psycholoog is afgerond en er zijn nog twee gz-psychologen in opleiding. In het eerste kwartaal van 2025 start de werving voor een nieuwe opleidingsplaats voor een gz-psycholoog.

Veerkrachtig samenwerken in teams

In 2024 hebben opnieuw veel teams gebruik gemaakt van Samen Sturen. Hierbij draait het om aspecten als persoonlijk leiderschap, eigen regie, feedback geven en ontvangen, vraagverkenning, constructieve dialoog en in verbinding staan met elkaar. Naast nieuwe trajecten krijgen de eerste teams een 'APK'. Tijdens deze 'blik onder de motorkap' wordt teruggeblikt op de geformuleerde doelen, gemaakte afspraken en status. Mogelijk wordt een verkort vervolgtraject ingezet. Proven Partners begeleidt deze teamontwikkelingstrajecten en leidt medewerkers op tot ontwikkelcoaches. Inmiddels hebben al 44 teams kennisgemaakt met Samen Sturen en nieuwe aanmeldingen blijven komen. Proven Partners heeft daarnaast diverse scholingen en begeleidingstrajecten ondersteund, gericht op organisatieontwikkeling, projectmanagement (methodieken) en serviceconcept ondersteunende diensten.

Vertrouwenspersoon

Tot een positieve werkcultuur behoort ook sociale veiligheid. Een vertrouwenspersoon levert daaraan een belangrijke bijdrage. In 2024 kwamen acht meldingen binnen bij de vertrouwenspersoon, waarvan drie betrekking hadden op het grensoverschrijdend gedrag door de leidinggevende. Dat is beduidend minder dan een jaar eerder. De meeste meldingen zijn opgelost in gesprekken met degenen door wie de medewerkers zich onheus bejegend voelden. De meldingen die betrekking hadden op de cultuur hingen samen met onduidelijke communicatie, leidend tot verwarring, onduidelijkheid en onduidelijke verwachtingen waardoor ongewenste gedragsvormen ontstonden.

Basis op orde

Naast de twee subdoelen behorend tot het strategisch doel Populaire Werkgever is in 2024 aandacht geweest voor de basis op orde. Het duurzaam inzetbaarheidsbeleid is aangescherpt met aandacht voor een integrale en verbindende benadering van gezond en veilig werken, leren en ontwikkelen, werkplezier en goede werk-privébalans. Dankzij subsidiegelden kon hieraan een boost worden gegeven en zijn additionele trainingen gericht op verzuim, weerbaarheid en management in de zorg gefinancierd. Terugkoppeling hierover vindt plaats in 2025. Tot slot biedt Cicero haar medewerkers een breed scala aan personeelsgerelateerde diensten die hen ondersteunen in hun werk. Denk hierbij aan personeelsadministratie, werving & selectie, advies, leren en ontwikkelen en verzuimbegeleiding. Hierbij draait het vooral om slagvaardigheid en servicegerichtheid. Procesverbetering is continu aan de orde.

2.2.3 SLAGVAARDIG

In 2024 is de startnotitie voor het Slagvaardig Serviceconcept geschreven. Het slagvaardig serviceconcept is een programma gericht op het optimaliseren van processen en samenwerking ondersteund door technologie. Het streven is efficiënter en effectiever te worden en tegelijkertijd wendbaarder. Belangrijk uitgangspunt is dat de mens (medewerker en cliënt) centraal staat en wordt ondersteund. Het Slagvaardig Serviceconcept bestaat uit twee fasen. Fase 1 is gericht op het uitwerken van een serviceconcept dat inzet op verbetering van de onderlinge samenwerking tussen afdelingen in het bedrijfsbureau en de samenwerking tussen het bedrijfsbureau en de zorg. In 2024 is hard gewerkt aan een producten- en dienstenoverzicht dat in het eerste tertiaal met managers en directie in het primaire proces wordt besproken om na te gaan of dit aanbod aansluit bij wensen en behoeften. En zo niet, op welke wijze we daar alsnog voor kunnen zorgdragen.

In de tweede fase, die parallel loopt aan fase 1, gaat het om het efficiënter en effectiever maken van processen waarbij de klant, continu verbeteren en leren centraal staan. Om dit te kunnen waarmaken zijn 16 medewerkers van het Bedrijfsbureau gestart met opleiding voor Lean Green Belt, in 2025 krijgen enkele medewerkers een Lean Yellow Belt training. Het is de bedoeling om processen in zowel het Bedrijfsbureau als in de zorg te optimaliseren.

Belangrijk onderdeel van procesoptimalisaties zijn programma's en technologieën zoals PowerBI, Power Automate, Microsoft Copilot, ChatGPT of andere AI-tools die een bijdrage leveren aan data ondersteund werken en de strategische doelstelling 'Anders Werken'. In 2024 is de startnotitie Data Geïnformeerd werken opgesteld, die begin 2025 zal worden afgerond en geïmplementeerd. Cicero participeert in een onderzoek van de Universiteit Maastricht, Meander en De Zorggroep in een promotieonderzoek over het thema data-geïnformeerd werken.

In 2024 is gestart met de implementatie van het KRMS-systeem (kwaliteit en risicomanagement softwaresysteem), de opvolger van o.a. Floor, het huidige documentmanagementsysteem.

KRMS is gebruikersvriendelijk en toegankelijker. KRMS heeft AI-tools en zal steeds verder worden ontwikkeld. De voorbereiding van implementatie van de eerste module (documentbeheer) is gestart in het derde kwartaal van 2024 en wordt afgerond in het tweede kwartaal van 2025. Vanwege de hoge druk in het primaire proces is de implementatie van de overige modules (interne audit, incidenten en risico) iets naar voren geschoven.

2.2.4 REGIODYNAMIEK

Om kwalitatieve goede ouderenzorg ook de komende jaren te blijven garanderen en effectief te anticiperen op huidige en toekomstige ontwikkelingen is (regionale) samenwerking een must. Ook de door de overheid beschikbaar gestelde middelen vanuit GALA (gemeentelijk domein), IZA (Zorgverzekeringswet) en WOZO (WZL) vereisen dat regionale zorgaanbieders de handen ineenslaan. In 2024 zijn diverse regionale transformatieplannen ingediend op de thema's arbeidsmarkt, digitalisering, palliatieve zorg en vitaal ouder worden. Cicero committeert zich daarbij aan onderdelen en/of interventies die aansluiten bij de strategie Ouderenzorg 8.0 en deze ondersteunen. Na de zomer is een aantal IZA transformatieplannen ingediend ter beoordeling door verzekeraars CZ en VGZ.

Transformatieplannen die voor Cicero van belang zijn, zijn:

- Vitaal Ouder Worden (Pluswijken en werken met Kernteam Ouderen in de Wijk)
- Palliatieve Zorg Mijnstreek Coalitie
- Regionale trainingscentra voor zelfmanagement
- Arbeidsmarkt (De Zorg leert samen).

Cicero participeert binnen Zuid-Limburg in een aantal WOZO-projecten en is katrekker van het thema 'Tijdelijk verblijf Wlz'en het initiatief 'Spoed als tijdelijk'. Bij tijdelijk verblijf Wlz draait het om het doorontwikkelen van het verpleeghuis als interventiecentrum. Oftewel in een tijdelijke opname de cliënt en/of zijn systeem zodanig empoweren (reablement) dat deze na de interventie weer naar huis kan. Dit ter preventie of uitstel van een permanente verpleeghuisopname. Het aantal tijdelijke opnames in 2024 bedroeg vijf, waarvan er vier uiteindelijk toch definitief zijn opgenomen. Het initiatief 'spoed als tijdelijk' lijkt meer soelaas te bieden. Hierbij draait het om het voorafgaand aan de spoedopname (binnen 6 weken) beter in kaart brengen wat er aan de hand is. Medewerkers van Cicero Zorgservice brengen daartoe een huisbezoek aan elke cliënt die met spoed moet worden opgenomen. Het triageren, gevolgd door eventuele interventies in de thuissituatie, hebben heeft een positief effect. Niet alleen kan de cliënt vaak toch langer thuisblijven, zodat de cliënt op de wachtlijst kan worden geplaatst, de opname planbaar wordt en de cliënt soms toch op de voorkeurslocatie geplaatst kan worden.

Cicero, Meander en Sevagram hebben in 2024 overeenstemming bereikt over het opzetten van een wijkkliniek voor de spoedopvang van kwetsbare ouderen. Het is de bedoeling de wijkkliniek in te richten op locatie De Plataan van Sevagram en te starten in 2025.



Cicero participeert in het regionale initiatief om ZZP'ers te behouden voor de zorg. Een van de uitkomsten is de voorgenomen oprichting van een regionale flexpool 'Flex Connect Limburg' (werktitel), die qua opzet vergelijkbaar is met de interne flexpool maar dan over vijf deelnemende zorgaanbieders (Cicero, Meander, Zuyderland, Envida en Sevagram) heen. De regionale flexpool wordt begin 2025 getoetst door raden van toezicht en ondernemingsraden van de deelnemende organisaties.

2.2.5 VASTGOED EN FACILITAIR

Nieuw- en verbouw

In 2024 is de nieuwbouw van Elvira opgeleverd en is gestart met de voorbereiding van de renovatie van Leontine. De renovatie betreft een optimalisatie van het huidige gebouw, waarbij onder meer de tweepersoonskamers worden omgebouwd naar eenpersoonskamers. De planvorming inclusief business case is eind 2024 afgerond. Begin 2025 wordt een besluit genomen.

In 2024 is in samenwerking met de gemeente Brunssum gewerkt aan voorbereidingen voor sloop en nieuwbouw van Huize Louise. Een architect en aannemer zijn geselecteerd. Een belangrijk kenmerk van de nieuwbouw Huize Louise is de verbinding met de wijk en het park. Medewerkers van Huize Louise hebben tijdens de planvorming input kunnen geven en zijn uitgebreid meegenomen in het voorlopige ontwerp.

Het afgelopen jaar is tevens gestart met de voorbereidingen van de verbouwing van Schuttershof. Ook hier worden tweepersoonskamer omgebouwd naar eenpersoonskamers. Daarnaast worden de dagvoorzieningen en wijkzorg verplaatst voor een betere integratie en zichtbaarheid. De directe omgeving krijgt eveneens een facelift met als doel logistieke routes te verbeteren. Het streven is bovendien dat de veiligheid en bereikbaarheid toenemen en het beter toeven is in de buitenruimte. De verbouwing start in 2025.

Ave Maria is opgeleverd in 2024. Het gebouw is flink geoptimaliseerd en er heeft onder meer een sterkere integratie van de dagvoorzieningen en het restaurant en met de thuiszorg plaatsgevonden. Het hele entreegebied, de begane grond en het restaurant zijn daartoe grondig verbouwd. Daarnaast is het omliggend terrein (aanrijroute en parkeerplaats) aangepast.

Herschikking Vastgoed & Facilitair

In 2024 heeft een herschikking plaatsgevonden binnen de afdeling Facilitair en Vastgoed. Er is een onderscheid gemaakt tussen enerzijds vastgoedprojecten (nieuw- en verbouw) en anderzijds vastgoedbeheer en -onderhoud. Vanaf 1 januari 2025 valt vastgoedbeheer en -onderhoud onder het Facilitair Bedrijf en wordt aangehaakt bij het Servicepunt en de Technische Dienst. Het meerjaren-onderhoudstraject is overgedragen aan het Facilitair

Bedrijf. Er is voor de splitsing gekozen vanwege de verschillende dynamiek en financieringsstromen van beide processen. Bovendien vragen beide processen om andere typen verbindingen in de organisatie en andere competenties van de medewerkers.

Duurzaamheid

In 2024 heeft duurzaamheid opnieuw hoog op de agenda gestaan. In het eerste tertiaal van 2024 is de facilitair coördinator met aandachtsgebied duurzaamheid gestart om meer verdieping en verbreding in duurzaamheidsthema's aan te brengen. In november 2024 heeft een MTZ-audit plaatsgevonden. Zes locaties zijn opnieuw gecertificeerd en Bronnenhof heeft als nieuwe locatie eveneens een certificaat (zilver) behaald. Cicero heeft meegedaan aan de Challenge Duurzaamheidsverslag en is uitgeroepen tot een van de beste nieuwkomers in de categorie care.

In 2024 is duurzaamheid diverse malen onder de aandacht gebracht onder meer in de vorm van een themamiddag over energiemangement, water- en energiebesparende maatregelen bij diverse locaties, de campagne Duurzame Zorg en een inspiratiedag over plantaardige voeding, waarbij de huidige leverancier inzichten deelde over de eiwittransitie. Om afvalscheiding te bevorderen zijn nieuwe afvalbakken geplaatst en zijn diverse inkooptrajecten gestart waarbij duurzaamheidscriteria nadrukkelijk zijn meegenomen. De CO2-route kaart is bijgewerkt tot 2030.

Eten en drinken

In 2024 heeft een aantal grote veranderingstrajecten rondom eten en drinken plaatsgevonden. Op de eerste plaats is, in afstemming met de CCR, gewerkt aan de eiwittransitie wat heeft geleid tot een ander menu. Tegelijkertijd is een inkooptraject gestart voor een nieuwe leverancier eten en drinken en voor bedrijfskleding.

2.2.6 EEN GOEDE BASIS ALS FUNDAMENT

De rapportage over een goede basis als fundament is te vinden in hoofdstuk 2.3, pagina 27.

2.3 KWALITEIT EN VEILIGHEID

In lijn met het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg heeft Cicero haar kwaliteit- en veiligheidsbeleid (2020-2025) opgesteld. De volgende vier hoofddoelstellingen staan hierin centraal:

1. **De basis op orde houden:** het bestaande niveau borgen en daar waar mogelijk verbeteren, om hiermee te voldoen aan de minimale verwachting van cliënten en hun naasten dat de kwaliteit en veiligheid van zorg en behandeling, welzijn, woonomgeving, schoonmaak en eten en drinken in orde is.
2. **Het continu stimuleren van persoonsgerichte zorg- en dienstverlening** om hiermee invulling te geven aan de vijf leidende principes van Cliënt Centraal: identiteit, thuisgevoel, communicatie/gelijkwaardigheid, (nakomen van) afspraken en aanspreekpunt.
3. Het faciliteren van een structuur en cultuur om te komen tot een **continu lerende organisatie**.
4. **Behoud, uitbreiding en aantrekken van goed personeel.**

In dit jaardocument rapporteren we niet langer op basis van de acht bouwstenen van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. In plaats daarvan volgen we het nieuwe **Generiek Kompas**. Deze keuze sluit aan bij de landelijke ontwikkelingen en biedt een flexibele, integrale benadering van kwaliteit, passend bij onze visie op persoonsgerichte zorg. Het Generiek Kompas maakt onze rapportage eenvoudiger en toekomstbestendig, terwijl we blijven focussen op het continu verbeteren van de zorgkwaliteit.

2.3.1 ONZE CLIËNT

In dit hoofdstuk vertellen we hoe we samen met cliënten, hun naasten en betrokken zorgmedewerkers werken aan kwaliteit van bestaan van onze cliënten. Een open gesprek en het welbevinden van onze cliënten zijn hierbij ons uitgangspunt.

Open gesprek

Motiverende gespreksvoering

"De scholing motiverende gespreksvoering werd ingezet om medewerkers te ondersteunen bij het revaliderend werken. Eén groep heeft de scholing doorlopen, wat resulteerde in nieuwe inzichten. Een andere groep heeft een training gevolgd specifiek gericht op het revaliderend werken. Omdat de implementatie van een nieuw digitaal cliëntdossier in 2024 de focus heeft gehad, wordt het item motiverende gespreksvoering in 2025 verder opgepakt." - Maurice de Caluwe (senior beleidsmedewerker bedrijfsbureau Cicero Zorggroep)

Digitale gezondheidsomgeving

Cicero zet een digitale gezondheidsomgeving in die naasten inzicht geeft in het cliëntdossier van hun verwant(en) en in de gelegenheid stelt om te communiceren met betrokken zorgmedewerkers.

"Deze digitale gezondheidsomgeving draagt bij aan snellere communicatie met familieleden. Waar je normaal gesproken de telefoon moest pakken om te bellen, kun je nu snel en laagdrempelig een bericht sturen aan familie. Denk hierbij aan het doorgeven dat de douchegel op is, een riem die kwijt is, of om het herstel na een valincident door te geven." - Léanne Krautscheid en Jenny de Rooij (ten tijde van de quote beiden zorgmanagers locatie Ave Maria).

De dochter van een bewoner van locatie Op den Toren geeft aan dat de digitale gezondheidsomgeving van grote meerwaarde is. Door mee te lezen in het cliëntdossier van haar vader hoeft ze niet telkens naar de afdeling te bellen om te vragen hoe het gaat, maar kan ze vanaf een afstand meelezen. Ook kan ze zelf berichten sturen naar zorgmedewerkers met bijvoorbeeld een vraag of mededeling. De medewerkers op de afdeling worden op deze manier niet onderbroken in hun werkzaamheden door de telefoon die afgaat. Ze beantwoorden de berichten op een voor hen geschikter en rustiger tijdstip.

Positieve Gezondheid binnen Cicero Thuis

Positieve Gezondheid is een belangrijk thema, onder andere als het gaat om langer thuis blijven wonen. Positieve Gezondheid stelt een betekenisvol leven centraal, in plaats van alleen uitgaan van ziekte of beperkingen.

In 2024 zijn alle medewerkers van Cicero Thuis, die nog niet geschoold waren in Positieve Gezondheid, geschoold. Het betreft de gespecialiseerde thuisbegeleiders, casemanagers dementie, wijkverpleegkundigen en het managementteam. Daarmee heeft zo goed als iedere medewerker binnen Cicero Thuis een basisscholing Positieve Gezondheid (beknopt theoretische achtergrond en daarna praktisch aan de slag) gekregen. De scholing startte met zelf ervaren wat Positieve Gezondheid voor eenieder betekent, om dit vervolgens binnen de eigen werkzaamheden toe te passen. Het ging hierbij met name om het versterken van inzet op eigen regie van de medewerker als extra basis om te kunnen werken aan eigen regie van onze cliënten. Er is daarmee ook een basis gelegd om samen nog meer dezelfde taal te gaan spreken. De basistraining Positieve Gezondheid gaan we in 2025 opnieuw aan alle nieuwe medewerkers aanbieden. Daarnaast wordt in 2025 gestart met de borging middels korte, praktische herhaalsessies en extra verdiepingsmogelijkheden voor kartrekkers en geïnteresseerden. In 2024 is voor behandelaren van de extramurale zorg reeds een training Positieve Gezondheid gegeven met een link naar reablement. Deze link zal ook worden meegenomen en uitgewerkt in de verdere uitrol van de borging in 2025." - John Hermans (teammanager V&V Cicero Thuis).



Voor ervaringen van cliënten met positieve gezondheid, zie:
www.cicerozorggroep.nl/over-ons/kwaliteit-en-veiligheid/kwaliteitsbeeld-2024



Welbevinden

Onze medewerkers zorgen ervoor dat cliënten langer thuis kunnen blijven wonen met een zo goed mogelijk ervaren welbevinden. Cicero maakt daarbij gebruik van Ondersteuners wonen en huishouden thuis (OWHT) en Ondersteuners wonen en begeleiden thuis (OWBT).

"Voor de toekomst wil Cicero gaan kijken wat de raakvlakken, maar ook de verschillen zijn tussen beide functies (OWHT en OWBT), om op deze manier nóg meer zorg op maat te kunnen leveren en cliënten zo lang mogelijk veilig in hun eigen vertrouwde omgeving te kunnen laten wonen." - Yvette Janssen (Wijkverpleegkundige Cicero Thuis)

Dagindeling

(Senior) medewerkers welzijn

Onze (senior) medewerkers welzijn voelen feilloos aan wat er nodig is om een dag onvergetelijk te maken voor de bewoners van onze zorgcentra. "Vroeger werkten we aanbodgericht, we hadden een vaste planning en daar konden bewoners zich voor inschrijven", vertelt Jaimy. "Dat is nu wel anders", gaat Loes verder. "Nu zijn de activiteiten vraaggericht: we gaan na wat de behoefte van een bewoner is en hoe we daarop in kunnen spelen." Hierdoor kunnen de (senior) medewerkers welzijn geluismomentjes op maat creëren. Dat past helemaal in het gedachtegoed van 'Cliënt Centraal'.

Cultuur

Ketikoti

Een mooi voorbeeld van het inspelen op de cultuur van bewoners vond plaats op Emmastaete. Een bewoonster wilde graag Ketikoti samen met haar medebewoners vieren. Ketikoti is de viering van de afschaffing van de trans-Atlantische slavernij. De bewoonster trok de senior medewerker welzijn Loes aan de jas en overhandigde haar authentieke, Surinaamse recepten. Zo stond de bewoonster, samen met Loes, op 1 juli de lekkerste Surinaamse gerechten te koken. Dit waren ook fijne momenten voor de medebewoners want zij genoten van alle geuren, de gezelligheid in huis en het samen proeven en eten. Het was een dag om nooit te vergeten.

Eten & Drinken

In maart 2024 is een werkgroep gestart met het 'Ontwikkelplan eten & drinken'. Deze werkgroep, bestaande uit diverse functionarissen, is verantwoordelijk voor de implementatie van het Ontwikkelplan eten & drinken. Onze strategische pijler 'Cliënt Centraal', de Green

Deal 3.0 en daarmee ook de Milieuthermometer Zorg, vormen de basis van het ontwikkelplan. In het plan ligt de nadruk op het verbeteren van het voedingsaanbod voor onze cliënten op de verschillende locaties, waarbij het Ontwikkelplan eten & drinken leidend is.

Een van de doelen van het 'Ontwikkelplan eten & drinken' is de introductie van meer plantaardige eiwitten. De werkgroep onderzoekt hoe plantaardige alternatieven, zoals snacks en gerechten, kunnen worden geïntegreerd zonder de maaltijdbeleving te verstoren. Dit gebeurt in samenwerking met onder andere onze voorkeursleveranciers, senior medewerkers eten & drinken en diëtisten. Om medewerkers te betrekken bij deze transitie, werd in december 2024 een 'Inspiratiemiddag plantaardige voeding' georganiseerd, waarbij tevens een proeverij werd gehouden. In 2024 werden op verschillende locaties al initiatieven getest, zoals ragout met eiwitstukjes, chili met plantaardig gehakt, nasi met tofu en gehaktballen met groenten, die positief werden ontvangen door cliënten.

Daarnaast is in september 2024 een vernieuwde procedure geïntroduceerd voor het meten van voedselverspilling. Deze procedure biedt Cicero Zorggroep meer gedetailleerd inzicht in de verspilling per locatie, waardoor er treffende maatregelen kunnen worden genomen om voedselverspilling verder te verminderen.

Een ander succes in 2024 was de succesvolle implementatie van het 'Menu van de chef' op locatie Emmastaete. Dit menu is afgestemd op de wensen van cliënten en draagt tevens bij aan het terugdringen van voedselverliezen. Het centrale idee van 'Menu van de chef' is dat de cliënt op maat kan kiezen wat hij of zij wil eten, waar, wanneer en hoe veel. Op de volgende locaties is het Menu van de Chef inmiddels ook geïmplementeerd: Aan de Bleek, Ave Maria, Cicero Bleekstaete en Bronnenhof.

Voor 2025 staan verschillende zaken op de agenda. Onder andere de voortzetting van het 'Ontwikkelplan eten & drinken', de implementatie van een nieuw contract op het gebied van eten & drinken en een tevredenheidsmeting onder cliënten. De focus ligt op het creëren van een cliëntgericht aanbod, het besparen van tijd en middelen, het maken van bewuste keuzes, het bevorderen van effectieve samenwerking en het realiseren van een duurzame aanpak. Dit alles is gericht op het verder verbeteren van de kwaliteit van het eten en drinken en het welbevinden van onze cliënten.

Intimiteit & seksualiteit

Intimiteit en seksualiteit horen bij het leven van ieder mens, dus ook bij dat van cliënten van Cicero. Cicero heeft in het najaar van 2023 het 'Visiedocument intimiteit en seksualiteit' vastgesteld. Daarin verwoordt Cicero haar visie op intimiteit en seksualiteit als volgt: 'Cicero gunt

cliënten intimiteit en seksualiteit op een manier die bij hen past. Cicero stimuleert dat deze onderwerpen bespreekbaar zijn met cliënten en hun naasten. Cicero wil, zover mogelijk en passend, cliënten ondersteunen in hun beleving van intimiteit en seksualiteit. Ook medewerkers krijgen te maken met uitingen en wensen van cliënten omtrent intimiteit en seksualiteit. Medewerkers volgen hierbij hun beroepscode, respecteren de normen en waarden van cliënten en die van henzelf.' Belangrijke voorgenomen acties binnen het thema zijn:

- Bespreekbaar maken van het onderwerp met nieuwe cliënten, tijdens zorgplanbesprekingen en via gesprekken wanneer cliënten daar behoefte aan hebben.
- Iedere afdeling heeft een ambassadeur 'intimiteit en seksualiteit'.
- Bewustwording dat functionele vormen van aanraking als intiem ervaren kunnen worden.
- (Bij)scholing van de ambassadeurs en nieuwe medewerkers.
- Gepaste facilitering van uitingen van intimiteit en seksualiteit.

2.3.2 ONZE MEDEWERKERS, MANTEL-ZORGERS EN VRIJWILLIGERS

In dit hoofdstuk vertellen we hoe we als organisatie aandacht hebben voor onze medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers.

De spanning op de arbeidsmarkt is nog altijd voelbaar. Medewerkers (met name niveau 3 en 4) zijn moeilijk te krijgen, de uitstroom is hoger dan de instroom. Tevens is het ziekteverzuim nog steeds aan de hoge kant. Het verzuimpercentage betrof in 2024 gemiddeld 10,45% bij Cicero Zorggroep (IMZ en CRH) en 8,15% bij Cicero Thuis (Vernet Viewer, 2024). Het percentage bij Cicero Zorggroep is hoger dan het branchepercentage VVT Zuid (9,07%), het percentage voor Cicero Thuis is lager.

In 2024 waren er respectievelijk 2793 medewerkers werkzaam binnen Cicero Zorggroep en Cicero Thuis. Net als in 2023 is de uitstroom groter dan de instroom bij Cicero Zorggroep. Dit past in het beeld van arbeidskrapte. Bij Cicero Thuis was het saldo +2. In tabel 3 is een overzicht van het aantal medewerkers en de in- en uitstroom medewerkers 2024 weergegeven.

	Totaal	Instroom	Uitstroom	Saldo
Cicero Zorggroep	2427	421	524	-103
Cicero Thuis	366	65	63	+2

Tabel 3a¹. Overzicht aantal medewerkers en in- en uitstroom medewerkers 2024. Bron: Power BI

Desalniettemin zijn in 2024 407 **vacatures** ontstaan, waarvan 304 vacatures bij IMZ, 31 vacatures bij Cicero Thuis, 16 vacatures bij CRH, 4 vacatures bij Vastgoed & Facilitair en 45 vacatures bij I&O, RvB & staf. Van deze 407 vacatures zijn 316 succesvol ingevuld. Hiervoor hebben we optimaal gebruik gemaakt van onze social mediakanalen, contactmomenten en

regionale jobboards. Voor locaties met meerdere openstaande vacatures hebben we aansprekend beeldmateriaal en gerichte wervingscampagnes ontwikkeld, die specifiek zijn afgestemd op onze doelgroep.

Daarnaast hebben we afgelopen jaar drie banenmarkten onder de naam Work@Cicero georganiseerd. Deze bijeenkomsten hebben geleid tot 25 kandidaten die we in selectieprocedures hebben opgenomen, waarvan 6 uiteindelijk zijn aangenomen. We hebben in 2024 voor het eerst het Cicero Carrière Café geïntroduceerd bij Schuttershof en Op den Toren. Dit is een laagdrempelige manier om met Cicero in contact te komen: deelname is zonder aanmelding of sollicitatie, en iedereen kan binnenlopen voor een informeel gesprek met de recruiters. In totaal hebben we 25 potentiële kandidaten ontmoet tijdens deze contactmomenten.

Om nieuwe BBL-leerlingen aan te trekken, hebben we een persoonlijke informatieavond georganiseerd, waarbij we 13 nieuwe leerlingen hebben verwelkomd, waarvan 7 leerlingen in procedure zijn opgenomen voor de start met de BBL-trajecten tot Helpende Plus en Verzorgende IG in september 2025.

Voor wat betreft de werving van vrijwilligers is er veel publiciteit geweest, bijvoorbeeld op de social media, via NLdoet en de Cicerone. Ook zijn breed in de regio wervingsflyers verspreid. Mede als gevolg van de dubbele vergrijzing stromen er helaas meer vrijwilligers uit dan dat er nieuwe binnenkomen.

Vrijwilligers	Totaal	Instroom	Uitstroom	Saldo
Cicero Zorggroep	658	94	147	-53
Cicero Thuis	31	7	11	-4

Tabel 3b. Overzicht aantal vrijwilligers en in- en uitstroom vrijwilligers 2024. Bron: Power BI

Trainee & ontwikkelprogramma's

Terugblik op 2024 - Traineeprogramma 'Management in de zorg'

In 2024 is een nieuw traineeprogramma ontwikkeld 'Management in de zorg'. Dit is een tweejarig programma voor pas afgestudeerde WO'ers, een nieuwe doelgroep voor Cicero Zorggroep. Het programma bestaat uit vier fasen van elk zes maanden, waarbij de trainee telkens kennismakert met een nieuw organisatieonderdeel van Cicero.

We zijn in 2024 een samenwerking aangegaan met een extern bureau voor training, coaching en ontwikkeling. Dit bureau verzorgt het trainingsprogramma 'zelfmanagement'. Onze trainees gaan aan de slag met een vijftal thema's: persoonlijk leiderschap, coachend leiderschap, teamleiderschap, passend leiderschap in de praktijk en verandermanagement. Het is een mix van live trainingsdagen, coaching on the job en reflectie & intervisie.

1. Cicero Zorggroep bestaat in deze tabel uit Intramurale Zorg, Cicero Revalidatie en Herstelzorg, Raad van Bestuur en staf, Innovatie & Organisatieontwikkeling en Vastgoed & Facilitair.



Terugblik op 2024 – Ontwikkelprogramma's

De bestaande ontwikkelprogramma's voor onze eigen medewerkers zijn vernieuwd en er is een uniform instroomniveau (minimaal hbo bachelor), vastgesteld. Er geldt voor alle medewerkers met een ontwikkelambitie eenzelfde selectieprocedure, inclusief een ontwikkel-assessment. Medewerkers die nog niet over het vereiste bachelor-niveau beschikken en toch de stap naar een managementfunctie ambiëren, wordt de mogelijkheid geboden om een passende hbo bachelor-opleiding te volgen, op voorwaarde dat het gesprek en assessment een positieve uitkomst hebben. Inmiddels zijn er drie medewerkers gestart met de hbo-opleiding 'Management in de zorg'.

Reflectie

De nieuwe selectieprocedure voor interne medewerkers en het instroomniveau hbo bachelor werd in de startfase niet meteen omarmd door de zittende managers. Inmiddels is dit voldoende onderbouwd en gecommuniceerd.

De wens van de managers is dat alle medewerkers met ontwikkelambitie een gesprek en ontwikkelassessment aangeboden krijgen. Volgend jaar gaan we bekijken of dit het juiste instrument is, en of er wellicht ook andere middelen beschikbaar zijn in dit kader.

Doorontwikkeling

Een punt van aandacht voor alle ontwikkelprogramma's binnen Cicero Zorggroep is de begeleiding en het mentorship. Hier zal in 2025 expliciet aandacht aan worden besteed.

Ook gaan we in 2025 voor de eerste keer het nieuwe traineeprogramma 'management in de zorg' evalueren. Hierbij wordt gelet op de duur van het traineeprogramma, begeleiding, ervaringen op de werkvloer en of het gewenste niveau haalbaar is voor de trainee.

Groei & ontwikkeling

De zorg wordt steeds complexer en het personeelstekort groeit. Bij Cicero zetten we ons in voor goede zorg en een fijne werkomgeving. Daarom investeren we in het opleiden van medewerkers én betrekken we mantelzorgers en vrijwilligers in trainingen, zodat zij goed voorbereid hun taken kunnen uitvoeren.

Leren en ontwikkelen zijn cruciaal voor het leveren van hoogwaardige zorg. Door te investeren in een omgeving waarin continu leren centraal staat, zorgen we ervoor dat onze medewerkers ook in de toekomst de beste zorg kunnen bieden aan onze cliënten.

Praktijkleerversterkers - Opleidingen hbo, mbo en stage

Het team Opleiding werkt sinds twee jaar met de methode Praktijkleerversterkers (PLV) om de praktijkbegeleiding van leerlingen en stagiaires te verbeteren.

De methode Praktijkleerversterkers is een aanpak die gericht is op het versterken van leren en ontwikkelen

in de praktijk door actieve samenwerking, reflectie en het delen van kennis. Het combineert praktijkervaringen met gerichte begeleiding en interventies om duurzame verbeteringen in professionele vaardigheden, processen en werkwijzen te realiseren.

De werkbegeleiders dragen praktijkkennis over aan de leerlingen en worden ondersteund door Praktijkleerbegeleiders, die hen coachen en trainen.

In 2024 zijn de leertrajecten voor werkbegeleiders en zorgmanagers gestart en deze worden voortgezet in 2025. Leidinggevend overleggen regelmatig over de begeleidingsstructuur, het werkklimaat en het welzijn van de leerlingen en stagiaires.

PLV helpt bij het beter voorbereiden en begeleiden van studenten, met als doel om goed opgeleide collega's voor de toekomst te behouden.

Trainingen en toetsmomenten

In 2024 zijn er 1.004 centrale trainingsdagen en toetsmomenten gehouden bij Cicero. Hierbij hebben in totaal 3.076 medewerkers een training of individuele scholing of toetsmoment gehad. Deze onderdelen worden centraal georganiseerd. Daarnaast worden er op de locaties trainingen veelal georganiseerd door de afdelingen zelf. Deze trainingen worden op dit moment niet door ons geregistreerd. Om dit laatste beter te kunnen ondersteunen wordt in 2025 een nieuw Leer Management Systeem ingevoerd.

Continue Dialoog

In 2020 is Continue dialoog geïmplementeerd bij Cicero als strategisch ontwikkel- en feedbackinstrument op het gebied van HR. Dit is in de plaats gekomen van het toen geldende beoordelingssysteem en ter vervanging van de jaargesprekken.

Continue dialoog betekent dat een leidinggevende en de medewerker niet slechts één keer per jaar (formeel) het gesprek aangaan, maar voortdurend in gesprek zijn met elkaar. Het gaat hierbij om echte aandacht geven en het echte gesprek hebben met elkaar wanneer dat nodig is. Dit kan dus ook op initiatief van de medewerker zelf. Continue dialoog sluit aan bij een van de pijlers van de strategie, namelijk populair werkgeverschap.

Begin 2024 hebben er interviews plaatsgevonden met leidinggevend en medewerkers om te evalueren hoe zij continue dialoog ervaren waar mogelijk verbeterpunten liggen. Uit de gevoerde interviews blijkt onder andere dat continue dialoog positiever wordt ervaren dan jaargesprekken en dat er hierdoor sneller ingespeeld kan worden op situaties die daarom vragen. Leidinggevend geven aan bekend te zijn met continue dialoog en dit ook toe te passen, maar niet goed te weten hoe ze deze gesprekken kunnen vastleggen. De medewerkers zijn minder bekend met het begrip continue dialoog. Zij hebben wel gesprekken met leidinggevend, maar realiseren zich vaak niet dat dit onderdeel is van continue

dialogo. Ook weten medewerkers vaak niet dat ook zij initiatief mogen nemen tot een continue dialoog.

Op basis van de uitkomsten van de interviews zijn concrete vervolgacties uitgezet om continue dialoog verder te borgen in de organisatie, zoals een heldere procesbeschrijving en tools om continue dialoog te voeren. Daarnaast zijn er voorbeelden uit de praktijk in de vorm van interviews in de Cicerone (het instellingsblad van Cicero) geplaatst, om continue dialoog onder de aandacht te houden. Ook blijft het een vast onderwerp tijdens de managementteamoverleggen. Ook zal er medio januari 2025 een bewustwordingscampagne komen.

Het doel is om continue dialoog definitief te borgen in de gehele organisatie, zowel bij de intramurale zorg (IMZ), Cicero Thuis (CT), Cicero Revalidatie- en Herstelzorg (CRH) en het bedrijfsbureau, om een bijdrage te leveren aan een open cultuur waarin met feedback wordt gewerkt.

Professionalisering van de wijkverpleegkundigen bij Cicero Thuis

Cicero Thuis zet zich actief in voor de professionalisering van de wijkverpleegkundigen. Voor nieuwe hbo-v afgestudeerde medewerkers is er sinds oktober 2024 een ontwikkelplan in gebruik. Het ontwikkelplan biedt medewerkers de kans om hun competenties te ontdekken en uit te vergroten, terwijl ze tegelijkertijd begeleiding krijgen op de onderdelen waar groei wenselijk is. Door middel van coaching en evaluatiegesprekken werken de wijkverpleegkundigen aan hun professionele én persoonlijke doelen en is er ook aandacht voor vakinhoudelijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap. Dit plan wordt getest en in januari 2025 geëvalueerd voor verdere verbetering. Na de evaluatie zal worden bekeken of dit ontwikkelplan ook geschikt is voor de meer ervaren wijkverpleegkundigen die nieuw bij Cicero Thuis starten.

Naast dit ontwikkelplan gaan we de aandacht vestigen op het delen van ervaringen om van elkaar te leren. Elk kwartaal vindt er een thema-overleg plaats, waaronder in 2025 een overleg over het verpleegkundig proces. Periodiek wordt er ook bovenregionaal intervisie en intercollegiale toetsing georganiseerd om zo van elkaar te leren.

Meer aandacht gaat ook uit naar de palliatieve zorg. Wijkverpleegkundigen hebben hiervoor scholing gevolgd, waardoor zij cliënten in deze fase beter kunnen ondersteunen met aandacht voor fysieke en psychosociale aspecten. Op het gebied van wondzorg heeft Cicero Thuis twee nieuwe wondverpleegkundigen geschoold. Zij werken samen aan een uniforme werkwijze voor wondzorg, waarmee de kwaliteit verder wordt verhoogd. Tevens zijn wijkverpleegkundigen vertegenwoordigd in de commissies binnen Cicero Zorggroep. Hun expertise wordt ingezet bij beleidsvorming, kwaliteitsverbetering en besluitvorming.

Bovendien wordt Power BI geïntroduceerd binnen de wijkverpleging, om data-geïnfomeerd werken te stimuleren. Dit hulpmiddel biedt inzicht in resultaten en processen, wat bijdraagt aan efficiëntere zorg.

Met deze initiatieven investeert Cicero Thuis in de toekomst van haar wijkteams. De combinatie van persoonlijke ontwikkeling, organisatorische betrokkenheid, data-geïnfomeerd werken en specialistische kennis zorgt voor een sterker en toekomstbestendig team.

Binden en boeien medewerkers Cicero Thuis (onboarding)

Het binden en boeien van medewerkers is voor Cicero zeer relevant. Cicero Thuis ziet het onboardingproces als mogelijkheid om hieraan bij te dragen. Ondanks dat het werk bij Cicero Thuis heel solistisch kan zijn, is de onboarding die bij Cicero Thuis wordt toegepast dit juist niet. De gedachtegang is juist 'Je gaat wel alleen door de voordeur naar binnen, maar je staat er niet alleen voor.' Tijdens de onboarding staan de persoonlijke benadering en elkaar leren kennen centraal. Medewerkers die hun carrière bij Cicero Thuis starten als net afgestudeerde, voortzetten vanuit een andere organisatie of juist als zij-instromer, worden 'warm' verwelkomd. Dus geen papieren welkom, maar een welkom waarbij nieuwe medewerkers een echt gezicht zien, zodat ze vertrouwd zijn met de medewerkers die werkzaam zijn voor Cicero Thuis. Cicero Thuis kent een onboardingsprogramma gebaseerd op drie beloften:

1. Medewerkers ontvangen een warm welkom
2. Het is hier goed geregeld
3. Er is goede begeleiding aanwezig

Verzuim

In 2024 is het verzuim binnen Cicero toegenomen. We zien wel een afname van de meldingsfrequentie, maar ook een toename van de gemiddelde verzuimduur.

Uit de cijfers blijkt verder dat de toename van de verzuimduur het hoogste is in de leeftijdscategorie boven de 55 jaar. Deze groep medewerkers betreft een significante groep binnen de organisatie.

Verzuim	2022	2023	2024
Cicero Zorggroep (IMZ en CRH)	8,80%	8,36%	11,38%
Cicero Thuis	9,77%	8,78%	9,20%

Tabel 4. Verzuim binnen Cicero Zorggroep (IMZ en CRH) & Cicero Thuis.

Kijkend naar verzuimoorzaken bij het middellange en lange verzuim kunnen we stellen dat er weinig verschil is tussen het percentage fysiek en percentage mentaal verzuim.

Cicero streeft naar een daling van het verzuimpercentage door te investeren in preventieve maatregelen en ondersteuning en door de focus te leggen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Om grip te krijgen op het beïnvloedbare verzuim heeft Cicero besloten om alle leidinggevenden een (verplichte) verzuimtraining aan te bieden. Deze training bestaat uit drie delen:

- 1^e deel: theoretische kennis over Wet Verbetering Poortwachter (WVP)
- 2^e deel: oefenen gespreksvoering
- 3^e deel: intervisie



We streven er als organisatie naar om een draai te maken van curatief naar preventief.

Afgelopen jaar hebben we hier met de verzuimtrainingen al op ingezet. Verder is het medewerkersportaal geüpdatet. Daarnaast is er hernieuwde aandacht voor continue dialoog. Een andere actie is de uitbreiding van de providerboog met coaches op verschillende vlakken, (rouwcoach, systemisch coach, persoonlijke coach) en een aantal psychologen.

2.3.3 ONZE ORGANISATIE

Werken aan kwaliteit van ondersteuning & zorg

Kwaliteitsmanagementsysteem

In de ouderenzorg, en dus ook bij Cicero, is een goed kwaliteitsmanagementsysteem essentieel om de kwaliteit van ondersteuning en zorg voor cliënten te optimaliseren. Het volgen van de PDCA-cyclus speelt daarbij een centrale rol. Deze methode helpt Cicero om continu te verbeteren en de kwaliteit van ondersteuning en zorg systematisch te waarborgen. De cyclus begint met het plannen van verbeteringen, daarna de uitvoering ervan, gevolgd door het controleren van resultaten, en tot slot het aanpassen van de processen waar nodig. Om deze cyclus effectief te ondersteunen, heeft de organisatie gekozen voor de aanschaf van een nieuw kwaliteit- en risicomanagementsysteem (KRMS-systeem). Dit systeem bestaat uit een documentenmodule, incidentenmodule, risicomodule en interne auditmodule: echt een integraal systeem. Alle modules zijn bovendien met elkaar verbonden. Hierdoor hebben we in één systeem inzicht in de belangrijkste kwaliteit- en veiligheidsaspecten van onze organisatie en kunnen we acties aan elkaar verbinden.

De nieuwe **documentenmodule** is moderner, efficiënter en gebruiksvriendelijker, waardoor medewerkers documenten eenvoudiger en sneller kunnen vinden.

Incidenten melden zal anders worden, maar dit zal ook gebruiksvriendelijker en efficiënter zijn voor medewerkers. Alles kan dadelijk vanaf één plek. Ook blijft de integratie van melden via het ECD bestaan, waardoor medewerkers niet naar een extern systeem hoeven te navigeren om een Melding Incident Cliënt (MIC) (en nu ook andere incidenten) te melden. De implementatie van het nieuwe KRMS-systeem staat gepland voor 2025 en zal ongeveer een jaar in beslag nemen.

We verwachten dat de implementatie een aanzienlijke tijdsbesparing oplevert voor de medewerkers in het primaire proces, die minder tijd kwijt zijn aan administratieve taken. Dit zorgt ervoor dat medewerkers meer aandacht aan directe zorg kunnen besteden. Ook is er minder risico op fouten, aangezien het systeem inzicht biedt in risicogebieden en verbeteringen faciliteert. Dankzij de integratie van het nieuwe systeem kan Cicero de PDCA-cyclus effectiever doorlopen, wat leidt tot een meer doelgericht kwaliteitsmanagement en een verhoogde kwaliteit van ondersteuning en zorg voor onze cliënten.

Auditering

Externe auditering

In oktober 2024 werd er een externe HKZ-audit uitgevoerd ten behoeve van gecontinueerde certificering. De audit vond plaats bij Cicero Thuis, extramurale behandeling en Cicero Revalidatie- en Herstelzorg. Tijdens de auditronde zijn gesprekken gevoerd met medewerkers van het primaire proces van revalidatieafdeling de Eik en Cicero Zorghuis, dagvoorzieningen de Linde, Ave Maria, Schepenbank en Schuttershof, wijkteams Voerendaal, Geulle, Amstenrade-Schinnen, het team ouderengeneeskunde, behandelaren van Cicero Zorghuis en het managementteam van CRH. Ook werden gesprekken gevoerd met Vastgoed, Facilitair Bedrijf, Inkoop & voorraadbeheer, HR (incl. leren en ontwikkelen), de Cliëntenraad van CT, directie/raad van bestuur en team Kwaliteit & beleid. Het was een geslaagde audit met maar liefst 27 sterke punten en geen enkele tekortkoming. De auditoren waren zeer te spreken over onder meer de hechte teams die oog hebben voor elkaar, de basis op orde, wijkoverstijgend werken, samenwerking tussen dagvoorzieningen en intramurale zorg, de goed ingerichte en uitgevoerde multidisciplinaire intakes (MDI's), het managen van de verwachtingen, carrousel-leerplekken en de aandacht voor duurzaamheid. De opvolgingsaudit voor 2025 staat alweer gepland en wel op 20 en 21 oktober.

Interne audits

In 2024 zijn er 31 interne audits uitgevoerd bij de zorgcentra, dagvoorzieningen, wijksteunpunten en wijkkantoren. Bij zeven audits betrof het een proefaudit ten behoeve van de interne audittraining voor interne auditoren. Hiermee zijn in anderhalf jaar tijd alle locaties en afdelingen van Cicero bezocht voor het uitvoeren van een interne audit. Daarnaast zijn er drie procesaudits uitgevoerd. De resultaten van de audits zijn gedeeld met de verantwoordelijk leidinggevendenden en de Stuurgroep kwaliteit en veiligheid, om daar waar noodzakelijke verbeteracties uit te zetten. Voor 2025-2027 is er een meerjarenplanning opgesteld voor alle interne audits.

Audittraining

In maart 2024 hebben 15 enthousiaste auditoren een tweedaagse basistraining mogen ontvangen van Q-academie. Uitgangspunt was het uitvoeren van de interne audit met een waarderende insteek. Door personele wisselingen zijn vier interne auditoren uitgevallen, maar hebben we ook weer twee nieuwe collega's mogen verwelkomen.

Palliatieve zorg & proactieve zorgplanning

Palliatieve zorg is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen met een ongeneeslijke aandoening door symptoomverlichting en het bieden van emotionele, sociale en spirituele ondersteuning. Bij Cicero, waar veel cliënten zich in de palliatieve fase bevinden, is deze zorg een essentieel onderdeel van de dienstverlening, zowel intramuraal als extramuraal.

De ontwikkelingen in de zorg hebben geleid tot een kortere verblijfsduur in instellingen en intensievere zorg thuis en op locatie. Hierbij staan de wensen en verwachtingen van cliënten en hun naasten centraal. Elk stervensproces is uniek, en de zorg wordt daarop afgestemd door een multidisciplinair team dat aandacht besteedt aan lichamelijke, psychische, sociale en spirituele behoeften.

Het Kwaliteitskader Palliatieve Zorg Nederland biedt richtlijnen om de zorg in de laatste levensfase te verbeteren. Belangrijke aspecten zijn proactieve zorgplanning, gezamenlijke besluitvorming, zorgcoördinatie en inzet van gespecialiseerde professionals bij complexe situaties. Cicero speelt hierop in door vanaf 2025 een Commissie palliatieve zorg in te stellen. Deze commissie ontwikkelt en implementeert beleid via vier werkgroepen met de thema's: kennis & bewustwording, digitale ondersteuning, communicatie en samenwerking.

Proactieve zorgplanning vormt de kern van Cicero's aanpak. Door tijdig wensen en behoeften te bespreken en vast te leggen, worden beslissingen gebaseerd op wat voor de cliënt belangrijk is, ook als de cliënt later zelf geen keuzes meer kan maken. Dit bevordert persoonsgerichte zorg en vermindert onzekerheid en belasting voor naasten.

Om de zorg te versterken, worden binnen Cicero zorgprofessionals opgeleid via de opleiding Adviserend Verpleegkundige Palliatieve Zorg (AVPZ) en de training Signaleren, Verkennen, Proactief (SVP). Deze aanpak helpt signalen vroegtijdig op te vangen en gesprekken over wensen en behoeften te starten. In 2025 zal Cicero meer medewerkers scholen, zodat gesprekken eerder plaatsvinden en beter aansluiten bij de wensen van cliënten.

Omdat er ook vraag is naar scholing voor medewerkers die niet direct aan het bed staan, vraagt Cicero subsidie aan voor de DEDICATED-werkwijze. Deze methode biedt handvatten voor gesprekken rond vijf kernthema's: bewustwording, elkaar leren kennen, proactieve zorgplanning, omgaan met pijn en onbegrepen gedrag en warme overdracht bij verhuizing.

Cicero streeft naar vroegtijdige herkenning van behoeften, een multidimensionale benadering en goede gesprekken. Dit creëert bewustwording en aandacht voor de wensen en behoeften van cliënten in alle fasen van palliatieve zorg. Hierdoor kunnen ouderen regie houden over hun eigen leven, ook in de laatste fase.

Probleemgedrag & (on)vrijwillige zorg

Er is sprake van toenemende gedragsproblematiek in de ouderenzorg, ook bij Cicero. Dit stelt ons voor nieuwe uitdagingen. Gedragsproblematiek, vaak veroorzaakt door dementie, psychische klachten of de frustratie van fysieke beperkingen, beïnvloedt niet alleen het welzijn van onze cliënten, maar legt ook een aanzienlijke druk op het (zorg)personeel.

Om dit effectief aan te pakken, werken we bij Cicero met gedragsvisites. Dit is een multidisciplinair overleg waarin casuïstiek met betrekking tot gedragsproblematiek rondom

een cliënt wordt besproken. Uit deze gedragsvisites volgt advies voor de teams bij het zoeken naar passende, duurzame oplossingen waarbij het welzijn van de cliënt centraal staat. Door deze intensieve samenwerking versterken we onze aanpak en verbeteren we de kwaliteit van zorg. Dit gebeurt zo veel mogelijk zonder toepassing van onvrijwillige zorg.

Daarnaast zijn er in 2024 scholingen rond probleemgedrag opgezet binnen Cicero. Deze scholingen, gegeven door onze eigen psychologen en gedragsconsulenten, richten zich op het herkennen, begrijpen en begeleiden van verschillende vormen van gedragsproblematiek en is bedoeld voor zowel de zorgteams als de ondersteunende teams op onze intramurale locaties. Het doel is om onze medewerkers de juiste kennis en praktische handvatten te geven voor de dagelijkse praktijk, waardoor zij met vertrouwen en professionaliteit op uiteenlopende situaties kunnen inspelen. In de toekomst worden er ook fysieke interventie trainingen (FIT) gegeven.

Met de gedragsvisites en deze scholingen werken we aan een veilige, stabiele en professionele zorgomgeving. Dit biedt niet alleen meer rust en ondersteuning voor onze medewerkers, maar draagt ook bij aan het welzijn van onze cliënten en hun omgeving. Samen zetten we stappen om zorg op maat te blijven bieden, zelfs bij complexe gedragsproblematiek. Op deze manier proberen we ook om onvrijwillige zorg zoveel als mogelijk te voorkomen.

Naast de scholingen en de gedragsvisites hebben we de Wzd-commissie omgebogen naar de Commissie probleemgedrag & (on)vrijwillige zorg om zo Cicero breed beleid uit te zetten op deze thematiek, waarbij we over de zuilen heen van elkaar kunnen leren.

De afgelopen jaren zijn op iedere locatie gespecialiseerd verzorgenden psychogeriatricie (GVP) opgeleid. De commissie gaat zich focussen op het beter inbedden van deze medewerkers. Zij functioneren binnen Cicero als aandachtsvelder op het gebied van probleemgedrag en onvrijwillige zorg. Intern is een *best practice* beschikbaar en deze zal worden uitgerold op alle locaties.

Decubitus

Decubitus (doorliggen) is een beschadiging van de huid. Deze beschadiging kan ontstaan door voortdurende druk op de huid en het weefsel daaronder, en/of door onderuitzakken in bed of rolstoel.

Aangezien een groot gedeelte van de bewoners bij Cicero verminderd mobiel is, hebben zij allemaal kans op het ontwikkelen van decubitus. Een belangrijk doel voor Cicero is het voorkomen van decubitus. Mochten bewoners toch decubitus ontwikkelen, dan zijn onze wondverpleegkundigen aanwezig om een passend wondbeleid op te stellen, al dan niet in samenwerking met een arts.

De wondverpleegkundigen maken daarnaast deel uit van de commissie wondzorg: een multidisciplinaire groep (wijk)verpleegkundigen, specialist ouderen geneeskunde,



ergotherapeut en uiteraard de wondverpleegkundigen) die kijkt naar de complete wondzorg.

In tabel 5 hieronder zijn de cijfers met betrekking tot de prevalentie van decubitus binnen Cicero van 2022 tot en met 2024 weergegeven. Het is de commissie opgevallen dat er niet altijd wordt gerapporteerd in het cliëntdossier, waardoor adequate opvolging van onder andere decubitus niet altijd goed verloopt. Om die reden wordt begin 2025 gestart met metingen op de werkvloer, bij de cliënt aan bed, om te kijken of de eerder geregistreerde cijfers met betrekking tot decubitus overeenkomen met het daadwerkelijke aantal gevallen. Op basis van de resultaten van de metingen begin 2025 gaan we aan de slag om de betrouwbaarheid van de geregistreerde cijfers te toetsen en waar nodig te verhogen.

Prevalentie decubitus (≥ graad 2)	2022	2023	2024
Prevalentie decubitus	4,3%	3,81%	4,44%
Decubitus categorie 2	3,2%	3,07%	2,55%
Decubitus categorie 3	1,4%	0,74%	1,42%
Decubitus categorie 4	0,0%	0,10%	0,38%

Tabel 5. Prevalentie decubitus (≥ graad 2) binnen Cicero Zorggroep in 2022 t/m 2024.

Hiermee samenhangend wordt bekeken wat verbeterd kan worden rondom het proces (onder andere: rapportage) bij decubitus. Zijn de geldende afspraken bekend, wordt op de juiste manier gerapporteerd, weet iedereen wie waarvoor verantwoordelijk is? Om te zien of deze training-on-the job effect heeft gehad, wordt er eind 2025 een procesaudit met het onderwerp decubitus uitgevoerd. Daarnaast blijven we binnen Cicero uiteraard altijd alert op de cijfers, om te zien of er extra sturing nodig is op een specifieke afdeling.

Inzicht in Kwaliteit

Clïëntervaringsmetingen

Nazorgmetingen

In de jaren 2021 tot en met 2023 gaven in totaal bijna 300 cliënten* of hun vertegenwoordigers na ontslag of overlijden hun waardering aan voor de ondersteuning van Cicero-IMZ (intramurale zorg) via nazorgmetingen. Dat gebeurt via stellingen en rapportcijfers. De gemiddelde waarderingen (rapportcijfer 1-10) voor de zorgcentra en voor de medewerkers waren met steeds een ruime 8 goed. In 2024 bleven de gemiddelde waarderingen voor de zorgcentra en de medewerkers goed met minimaal een 8,3 (101 respondenten).

Ook voor andere organisatieonderdelen werden nazorgmetingen ingevuld. De waardering voor palliatieve zorg was in de jaren 2021 tot en met 2023 met een rapportcijfer van ruim 8,5 (bijna 100 respondenten**) ook goed. In

2024 werd het onderdeel palliatieve zorg nog hoger gewaardeerd dan de jaren ervoor, met een gemiddeld cijfer van 9,1 (25 respondenten). CRH (Cicero Revalidatie en Herstelzorg) kreeg in 2021 tot en met 2023 hoge rapportcijfers: 8,5 of meer voor de afdeling en 8,7 of hoger voor aanbevelen aan anderen (247 respondenten). In 2024 werd CRH gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 8,9 voor de afdeling en 9,2 voor aanbeveling aan anderen (75 respondenten).

CT (Cicero Thuis) werd in 2021 tot en met 2023 door iets meer dan 500*** cliënten als ruim voldoende beoordeeld met rapportcijfers tussen 7,1 en 8,6 voor dagbesteding. Specialistische thuisbegeleiding werd gewaardeerd met rapportcijfers tussen 7,4 en 9,1. 'Verpleging en verzorging' kreeg ook zeer ruime voldoendes: tussen 7,7 en 8,8. In 2024 werd Cicero Thuis gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 8,7 voor de dagbesteding. Specialistische thuisbegeleiding werd in 2024 gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 9,0 en Verpleging en verzorging met een 8,9 (349 respondenten voor alle cijfers van 2024).

PREM

De ervaringen en belevingen van cliënten vormen de basis voor de teams wijkverpleging, dagvoorzieningen en de behandelaars (fysiotherapie, logopedie, diëtetiek en ergotherapie) om aan de slag te gaan met leren en ontwikkelen. In 2024 is de PREM (Patient Reported Experience Measure) gemeten bij de wijkverpleging en behandelaars conform het landelijk meetinstrument. Daarnaast heeft ook een eigen cliëntervaringsmeting plaatsgevonden bij de bezoekers van de dagvoorziening, deze was onderverdeeld in 4 clusters. Hieronder is schematisch het resultaat van de metingen weergegeven:

Onderdeel	Respondenten	NPS-score	Tevredenheidsscore
Wijkverpleging	305	51	8,5
Diëtetiek	1	100	8,8
Logopedie	7	100	9,3
Ergotherapie	7	71	9,7
Fysiotherapie	102	82	9,2
Dagvoorziening cluster 1	80	53	8,8
Dagvoorziening cluster 2	37	65	8,9
Dagvoorziening cluster 3	28	46	8,5
Dagvoorziening cluster 4	25	34	8,4

Tabel 6. Clïëntervaringsmeting bij Cicero Thuis naar onderdeel, aantal respondenten, NPS-score en tevredenheidsscore

*aantal respondenten: 103, 83, 108 in resp. 2021, 2022, 2023 ** 12, 29, 54 ***78, 179, 245

ZorgkaartNederland

Via ZorgkaartNederland worden waarderingscijfers over zorginstellingen openbaar gedeeld. Het gaat dan om onder andere onderdelen als vast team, omgang door medewerkers, aandacht krijgen, afspraken nakomen. In de periode 2021-2023 zijn voor Cicero ruim 1000 beoordelingen geplaatst, resulterend in een hoge waardering van een gemiddeld rapportcijfer van 8,6 of hoger.

IMZ scoorde gemiddeld een cijfer van 9,0 of hoger, CRH 8,7 of hoger en CT 8,6 of hoger. De afzonderlijke onderdelen werden alle met een ruime voldoende gewaardeerd; het onderdeel 'vast team' bij CT scoorde met 7,8 het laagste.

In 2024 scoorde IMZ gemiddeld een 8,8, CRH gemiddeld een 8,7 en CT gemiddeld een 8,8.

Ruimte voor zorg

Ruimte voor Zorg is een narratieve methode die wordt ingezet om cliëntervaringen op te halen. Deze methode maakt gebruik van zogenaamde driehoeksgesprekken, waarbij de cliënt, diens naaste en betrokken zorgverlener afzonderlijk van elkaar worden geïnterviewd. Hierdoor ontstaat een genuanceerd beeld van de ervaringen rondom de zorgverlening bij Cicero.

Na de pilotfase is in 2023 besloten om Ruimte voor Zorg structureel in te zetten als instrument voor het meten van cliëntervaringen binnen de IMZ. In 2024 hebben in totaal 9 afdelingen deelgenomen aan de Ruimte voor Zorg gesprekken, hetgeen geresulteerd heeft in 76 gesprekken in dat jaar. Met de uitkomsten van deze gesprekken zijn tips en tops opgesteld en is bekeken of er Cicerobreed waardevolle inzichten en trends zichtbaar zijn. Hieronder staat een overzicht van de meest genoemde tops en tips die in het afgelopen jaar zijn opgehaald:

	Tops
1	Goede zorg.
2	Goed contact tussen bewoners, naaste en zorgverlener. Het personeel is zichtbaar en laagdrempelig beschikbaar en doet iets met vragen of opmerkingen van naaste en bewoners.
3	Er worden heel veel activiteiten georganiseerd voor de bewoners. Deze zijn ook steeds meer gericht op de behoefte van (individuele) bewoners.
4	Bewoners en naaste zijn tevreden over het personeel. Zij maken tijd voor een praatje, zijn vriendelijk en geven voldoende aandacht. Ze zijn bereidwillig en staan altijd klaar.
5	Het eten is goed en gevarieerd.
6	De cliënt staat centraal en er is voldoende aandacht voor de eigen regie en het in stand houden van de zelfredzaamheid.
7.	Naaste worden overal goed bij betrokken.
8.	Meerwaarde WENS-medewerkers*.

Tabel 7. Meest genoemde tops Ruimte voor Zorg (2024).

	Tips
1	Verbetering in communicatie door:
	a) Duidelijke afspraken te maken met bewoners en hun naaste en deze bespreken.
	b) Eenduidige communicatie naar bewoners en naasten.
	c) Het nakomen en bespreken van gemaakte afspraken.
	d) Het meenemen van cliënt/naaste in relevante gebeurtenissen op de afdeling/locatie.
2	Meer tijd maken voor bewoners. En meer één op één contact.
3	Weinig keuze en afwisseling in het eten.
4	Activiteiten nog meer richten op de interesses van individuele bewoners / welzijn op maat.
5	Discrepantie tussen wat naasten denken dat de cliënt wil/behoefte aan heeft en wat cliënten willen/waar cliënten behoefte aan hebben.
6	Beter luisteren naar de cliënt

Tabel 8. Meest genoemde tips Ruimte voor Zorg (2024).

De methode sluit goed aan bij bouwsteen 4 van het Generiek Kompas en bevestigt de relevantie en toepasbaarheid binnen de organisatie. Deze aansluiting vormt een goede basis voor voortzetting en verdere implementatie van Ruimte voor Zorg. In 2025 wordt dan ook bekeken hoe en hoe vaak Ruimte voor Zorg ingezet kan worden binnen de CRH en CT. Hiermee blijft Ruimte voor Zorg zich ontwikkelen als essentieel instrument voor het verbeteren van de zorgverlening binnen heel Cicero. Komend jaar gaan zeven afdelingen, verspreid over verschillende locaties, deelnemen aan Ruimte voor Zorg. Dit komt neer op totaal 63 gesprekken met cliënten, naasten en zorgverleners. Om de continuïteit te waarborgen worden extra interviewers opgeleid. Vanaf maart 2025 beschikt Cicero over 13 interviewers.

Doorontwikkeling Ruimte voor Zorg

De Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L) is bezig met de doorontwikkeling van Ruimte voor Zorg. In 2025 experimenteren zij met het automatisch transcriberen van interviews en automatische tekstanalyses. Cicero zal vanuit praktijkperspectief hierin meedenken en meetesten.



*WeNS-medewerkers zijn er om cliënten gezelschap te houden door bijvoorbeeld samen een boek te lezen, spelletjes te doen of een gezellig gesprek te voeren. WeNS-medewerkers zorgen dus voor een stukje ontspanning en vermaak voor onze cliënten.



MELDINGEN INCIDENT CLIËNT (MIC)

MIC-meldingen zijn incidenten die door medewerkers zijn gemeld en waarbij een cliënt het slachtoffer is. Cicero onderscheidt drie inhoudelijke categorieën MIC-

meldingen: MIC-vallen, MIC-medicatie, MIC-agressie en een categorie overig. Onderstaand is een overzicht opgenomen van de meldingen over de afgelopen twee jaar, uitgesplitst naar IMZ, CRH en CT.

Tertiaal	Vallen	Medicatie	Agressie	Overig
T1 2023	683	209	85	112
T2 2023	664	198	116	27
T3 2023	633	174	84	27
T1 2024	706	190	102	33
T2 2024	689	214	86	19
T3 2024	674	199	76	24

Tabel 9. IMZ: MIC naar tertiaal en aantal incidenten per categorie

	Vallen	Medicatie	Agressie	Overig
T1 2023	85	41	8	6
T2 2023	73	54	5	5
T3 2023	79	47	3	7
T1 2024	117	84	2	13
T2 2024	80	46	5	5
T3 2024	99	68	9	4

Tabel 10. CT: MIC naar tertiaal en aantal incidenten per categorie

	Vallen	Medicatie	Agressie	Overig
T1 2023	58	42	-	2
T2 2023	61	29	2	4
T3 2023	55	50	-	7
T1 2024	74	46	-	5
T2 2024	61	57	-	3
T3 2024	46	39	1	8

Tabel 11. CRH: MIC naar tertiaal en aantal incidenten per categorie

Meldingen Incident Cliënten (MIC) met ernstig schadelijk gevolg

Het aantal meldingen van incidenten met ernstig schadelijk gevolg bedraagt jaarlijks tussen de 30 en 40. In 2024 waren er 40 meldingen. Opvallend is dat er in de maand juni van 2024 geen meldingen van incidenten met ernstig schadelijk gevolg gedaan zijn. Bij een terugblik vanaf 2019 kent het aantal meldingen met ernstig schadelijk gevolg een grillig verloop over de maanden van het jaar.

Het overgrote aandeel van meldingen, ongeveer 95%, betrof valincidenten, waarvan ongeveer 70% met een fractuur als gevolg. Uit de dossieronderzoeken bleek dat registratie van geaccepteerd risico onvoldoende was. Dit blijft een verbeterpunt voor Cicero. In 2024 is dit al meermaals in kwaliteits- en locatie overleggen besproken en het wordt ook in 2025 blijvend onder de aandacht gebracht.

De definitie van een calamiteit is 'Een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis, die betrekking heeft op de kwaliteit van de zorg en die tot de dood van of een ernstig schadelijk gevolg voor een cliënt heeft geleid.' Bron: Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). In 2024 zijn twee calamiteiten gemeld bij de IGJ. Van beide meldingen werd een Prisma-analyse uitgevoerd onder voorzitterschap van een onafhankelijke voorzitter volgens richtlijnen van de IGJ. De eerste melding betrof een medicatiefout met een vermoedelijk overlijden tot gevolg. Het onderzoek en verbetermaatregelen om herhaling in de toekomst te voorkomen werden als voldoende beoordeeld door de IGJ. De andere melding betrof het niet toepassen van een Wzd-maatregel met een calamiteit als gevolg. De afhandeling door de IGJ van deze laatste melding wordt begin 2025 verwacht.

Melding Incident Medewerker (MIM)

Meldingen Incidenten Medewerkers zijn incidenten die door medewerkers zijn gemeld en waarbij de

medewerker ook het slachtoffer is. Cicero onderscheidt drie typen incidenten: grensoverschrijdend gedrag, (bijna) ongevallen en prikincidenten.

Grensoverschrijdend gedrag

In 2023 is op verzoek van de directie door een werkgroep (bestaande uit de arbomedewerker en medewerkers van afdeling Kwaliteit & Beleid) het thema grensoverschrijdend gedrag opgepakt. De werkgroepleden hebben zich gericht op drie punten:

- 1. herschrijven van beleid
- 2. introduceren flowchart
- 3. training en opleiding

Het vernieuwde beleid is in mei 2024 via een artikel op @Cicerone bij de medewerkers onder de aandacht gebracht, samen met de flowchart. In de Cicerone van september 2024 is dit onderwerp ook aan de orde geweest.

De Arbo-coördinator en Arbo-medewerker zullen in 2025 dit thema verder oppakken.

Informatie voor medewerkers over grensoverschrijdend gedrag

is binnen Cicero op diverse plekken te vinden. Het beleid staat op Floor en is opgenomen in de gedragscode. Op @Cicero kan doorgeklikt worden naar de optie "Ik wil iets melden". Verder is er op @Cicero aandacht voor het thema 'Samen veilig', met informatie over (het melden van) grensoverschrijdend gedrag. Om dit thema ook in de toekomst goed in de organisatie onder de aandacht te brengen en te borgen, worden 2025 regelmatig trainingen georganiseerd en worden er artikelen geplaatst in de Cicerone. Daarnaast worden met de overstap naar het nieuwe KRMS-meldformulieren en analyse- en rapportagemogelijkheden verbeterd en ontstaat meer samenhang tussen MIC-meldingen en verzuimmeldingen.

MIM-meldingen in 2024

In 2024 is het aantal ongevalsmeldingen binnen de IMZ gestegen ten opzichte van eerdere jaren. Bij CRH en CT zijn deze aantallen nagenoeg gelijk gebleven. Meldingen van grensoverschrijdend gedrag bij CRH zijn in 2024 licht afgenomen ten opzichte van 2023. Bij CT is het aantal meldingen van grensoverschrijdend gedrag in 2024 aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2023. De oorzaak van deze verschuiving is moeilijk te achterhalen.

	MIM-melding	2022	2023	2024
IMZ	Ongeval	8	11	19
	Bijna-ongeval	1	3	2
	Prikincident	4	0	2
	Grensoverschrijdend gedrag	409	347	398
CRH	Ongeval	0	2	0
	Bijna-ongeval	0	0	0
	Prikincident	0	0	1
	Grensoverschrijdend gedrag	8	14	10
CT	Ongeval	2	3	5
	Bijna-ongeval	0	2	0
	Prikincident	0	1	2
	Grensoverschrijdend gedrag	48	35	55

Tabel 12. Totaal aantal MIM-meldingen naar categorie van 2022 t/m 2024 per jaar.

Om preventief te kunnen acteren is het goed om helder te krijgen wat de oorzaak is van de schommelingen in het aantal meldingen. Eind 2025 gaat Cicero over naar een nieuwe KRMS-systeem. Bij de introductie van het nieuwe meldsysteem wordt ook gekeken naar de wensen van medewerkers om het melden zo gemakkelijk mogelijk te maken en daardoor de meldcultuur verder te verbeteren. Dit geldt voor zowel MIM als MIC.

Meldcultuur

Een gezonde meldcultuur is cruciaal in de ouderenzorg. Het staat symbool voor een werkklimaat waarin medewerkers, cliënten en naasten zich veilig voelen om incidenten, zorgen of verbeterpunten te signaleren. Dit is essentieel voor het waarborgen van kwaliteit en veiligheid in de zorgverlening. In de ouderenzorg worden zorgverleners dagelijks geconfronteerd met complexe situaties. Denk aan valincidenten, medicatiefouten of signalen van emotioneel ongemak, die niet direct worden opgemerkt. In een open

meldcultuur is er ruimte om deze situaties bespreekbaar te maken. Het gaat dan niet om een schuldvraag, maar om de intentie om te leren en te verbeteren.

Een van de uitdagingen in het bevorderen van een meldcultuur is het doorbreken van mogelijke barrières. Denk hierbij aan tijdsdruk, ingewikkelde meldsystemen of het niet weten hoe en waar te melden. Cicero probeert hierop in te spelen door het proces zo eenvoudig mogelijk te houden, terugkoppeling te geven en medewerkers te ondersteunen met flowcharts, zodat ze snel weten waar ze moeten melden. Met de komst van het nieuwe KRMS zal ook het meldproces opnieuw ingericht worden. Door leidinggevend open te laten communiceren over fouten en de verbetermaatregelen te bespreken, wil Cicero investeren in een cultuur waarin melden wordt gezien als een waardevol onderdeel van het dagelijks werk.



Veiligheid van zorg

De cliëntvertrouwenspersoon

Indien cliënten, diens vertegenwoordigers en/of nabestaanden het lastig vinden om hun onvrede concreet onder woorden te brengen of niet goed weten wat te doen, kan een cliëntvertrouwenspersoon hen bijstaan. Zij kunnen meegaan naar een gesprek of helpen om de juiste woorden op papier te zetten. De cliëntvertrouwenspersoon is er voor de cliënt (Cliënt Centraal) en gaat op een vertrouwelijke, informele wijze met klachten om. De praktijk leert dat deze aanpak vaak voldoende leidt tot het oplossen van onvrede of zelfs klachten.

De cliëntvertrouwenspersoon Wzd

De cliëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang (Wzd) ondersteunt uitsluitend bij onderwerpen die vallen onder de noemer onvrijwillige zorg. Dit gaat over bejegening, verzorging, verpleging, behandeling, begeleiding, bescherming en beveiliging waar de cliënt en/of de vertegenwoordiger (daar waar de cliënt ter zake wilsonbekwaam is) niet mee instemt of zich tegen verzet bij de zorgverlening. De cliëntvertrouwenspersoon ondersteunt door te luisteren, informatie te geven over de rechten van de cliënt in het algemeen en specifiek over de rechtspositie in de Wzd.

Preventie van ouderenmishandeling

De **meldcode huiselijk geweld** en ouderenmishandeling ondersteunt beroepskrachten in het omgaan met signalen die een 'niet-pluis-gevoel' oproepen en die in veel situaties ongrijpbaar blijven. Conform wettelijke verplichting heeft Cicero een geaccordeerd protocol, waarin de meldcode huiselijk geweld en ouderenmishandeling verwerkt is. De meldingen (frequentie, aard) zijn gevisualiseerd in Power BI van Cicero.

Er zijn in 2024 drie meldingen van ouderenmishandelingen gedaan bij de aandachtsvelder ouderenmishandeling. Een melding betrof mogelijke financiële uitbuiting in de thuissituatie en twee meldingen gingen over een vermoeden van psychische mishandeling bij de intramurale zorg. Bij de intramurale meldingen bleek er geen sprake van een onveilige situatie.

De melding van Cicero Thuis is na afhandeling overgedragen aan de wijkagent, zodat deze een oogje in het zeil kan houden.

Omdat het bij deze drie meldingen mogelijk was zelf tot een oplossing te komen, was een formele melding bij Veilig Thuis, conform de meldcode, niet nodig.

De aandachtfunctionaris is in alle situaties ingezet als consulent voor procesbewaking en/of collegiaal meedenken.

De rol van aandachtfunctionaris is een solistische rol binnen het team Kwaliteit en beleid. De aandachtfunctionaris heeft gebruik gemaakt van collegiaal contact vanuit het regionaal overleg of de contactpersoon van Veilig Thuis. Casuïstiek kon hierdoor alleen globaal en anoniem besproken worden. Het bespreken heeft reflectie, ruggespraak over de juistheid van het doorlopen van de

stappen en toetsing van het juridisch kader opgeleverd. Dit contact wordt als zeer prettig en inhoudelijk waardetoevoegend ervaren.

Om ouderenmishandeling en de meldcode onder de aandacht te brengen en houden in de organisatie, is er in 2024 een klinische les ontwikkeld met als doel deze in 2025 te presenteren tijdens teamoverleggen en zo de meldcultuur te verbeteren.

Daarnaast wordt in 2025 bij de implementatie van het nieuwe KRMS-systeem een meldformulier ontwikkeld om digitaal een melding van ouderenmishandeling te kunnen doen, vergelijkbaar met het MIC en agressiemeldproces.

Medicatieveiligheid

Medicatieveiligheid is een cruciaal onderdeel van kwalitatieve goede en veilige zorg. Het waarborgen van een correct medicatieproces voorkomt fouten, vermindert risico's voor cliënten en draagt bij aan betere gezondheidsuitkomsten. Ondanks technologische en organisatorische vooruitgang blijft medicatieveiligheid een uitdaging door de complexiteit van medicijngebruik en -beheer, vooral bij kwetsbare cliëntengroepen zoals ouderen.

Voor een veilig medicatieproces is goede afstemming tussen alle betrokkenen belangrijk: de cliënt (en zijn mantelzorger), arts, apotheker, zorgorganisatie en zorgmedewerkers. De vele schakels maken het medicatieproces risicovol. Daarom zijn de 'Veilige principes in de medicatieketen voor verpleging, verzorging en thuiszorg' opgesteld. Cicero handelt conform deze principes en heeft deze verwerkt in haar beleid en protocollen. In dit beleid staan de zes stappen van het medicatieproces beschreven:

1. Voorschrijven
2. Ter hand stellen/afleveren
3. Opslag/beheer
4. Gereed maken
5. Toedienen/registreren
6. Evaluatie.

Voor alle stappen staat uitgeschreven wiens taak en verantwoordelijkheid het is en welke werkwijze in principe veilig is bij het werken met medicatie.

Om de medicatieveiligheid verder te waarborgen heeft Cicero een medicatiecommissie die zorgdraagt voor kwalitatief goede en actuele documentatie (beleid, werk-instructies, protocollen) op het gebied van medicatie. Fouten gemaakt door de apotheek en (bijna) medicatiefouten binnen Cicero worden gemeld. Deze meldingen worden bekeken en waar nodig zet de medicatiecommissie acties uit om het leren en verbeteren naar aanleiding van een (bijna) incident te vergroten en herhaling te voorkomen.

Een ander hulpmiddel om de medicatieveiligheid te vergroten is het uitvoeren van audits. Deze worden op de afdeling zelf gedaan door de aandachtsvelder medicatie en door de interne auditgroep van Cicero. Bij de audits

wordt beoordeeld in hoeverre er op de werkvloer wordt gewerkt volgens het medicatieproces, medicatieprotocollen en werkafspraken op het gebied van medicatie en waar verbetering nodig is.

Informatiebeveiliging & Privacy

Cicero heeft in 2024 weer stappen gezet om privacy, informatieveiligheid en cybersecurity van medewerkers en cliënten te kunnen garanderen. Hieronder is in hoofdlijnen opgesomd waar we onder andere mee bezig zijn geweest:

- A. Cicero heeft met 14 andere zorginstellingen meegewerkt aan een benchmark rondom de NEN7510, informatiebeveiliging in de zorg. Wederom was Cicero in 2024 de beste met een score van 98% op hoofdstuk 1 van NEN7510 (sturing van informatiebeveiliging) en 97% op hoofdstuk 2 van de NEN7510 (beheersmaatregelen). Cicero laat hiermee zien dat we informatiebeveiliging zeer serieus nemen en is trots op het resultaat.
- B. In 2024 is de SOC-dienst van Cicero (Security Operations Center) volledig operationeel geworden waardoor er ook continu naar kwetsbaarheden wordt gespeurd in de ICT-infrastructuur. Hiermee borgen we dat hackers niet via 'gaten' in de ICT-infrastructuur kunnen komen.
- C. Het privacybeleid en het informatiebeveiligingsbeleid zijn na 4 jaar herzien en aangepast naar de huidige situatie.

Cicero heeft in 2024 het NIST-framework in kaart gebracht. Het NIST-framework is een methodiek waarmee organisaties hun informatiebeveiliging kunnen beoordelen.

De agenda van informatiebeveiliging voor 2025 omvat de volgende punten:

- A. Cicero heeft eind 2024 een awarenessplatform informatieveiligheid gecontracteerd. Met dit platform zullen alle medewerkers continu en op een ludieke manier worden getraind op het gebied van privacy, informatiebeveiliging, gebruik AI en cyber risico's. Training zal worden gegeven in de vorm van phishing simulaties, e-learnings en bijvoorbeeld spelletjes. Met dit platform voldoet Cicero in één klap aan alle wetgeving zoals AVG en NIS2 met betrekking tot bewustwording bij medewerkers.
- B. In 2025 zal Cicero ook werken aan het implementeren van nieuwe wetgeving zoals de NIS2, de AI Act maar ook de vernieuwde NEN7510.
- C. In 2025 zullen we ook weer verder gaan met de audits informatieveiligheid op de verschillende zorglocaties, maar ook op het bedrijfsbureau.

Initiatieven ter verbetering van ondersteuning & zorg

Triageteam

Sinds de start in 2015 heeft het Verpleegkundig Specialistisch Triage Team (VSTT) een belangrijke rol gespeeld in het verbeteren van de zorg binnen Cicero, zowel binnen IMZ als CRH en CT. Het VSTT is gevormd ten behoeve van triage en het uitvoeren van voorbehouden handelingen. De verpleegkundige van het VSTT filtert tijdens de bereikbare dienst van 17.00 tot

9.00 uur* bij vragen van collega's de informatie, handelt waar mogelijk zelf zaken af binnen de afgesproken kaders en draagt daar waar nodig over naar de betreffende collega(s) van de bereikbare dienst.

Het team bood destijds een oplossing voor de beperkte beschikbaarheid van wijkverpleegkundigen, een verhoogde behoefte aan specialistische ondersteuning en de noodzaak om handelingen zorgvuldig en bekwaam uit te voeren. In 2017 werd triage toegevoegd aan de verantwoordelijkheden van het VSTT, wat leidde tot een efficiëntere inzet van artsen en een verbeterd leerklimaat onder verzorgenden en verpleegkundigen. Deze ontwikkelingen hebben de kwaliteit van zorg binnen Cicero verhoogd. Tegelijkertijd biedt de betrokkenheid van VSTT-verpleegkundigen, die zowel binnen het team van VSTT als op de afdeling worden ingezet, een waardevolle bron van kennisoverdracht en professionalisering.

Voor het jaar 2025 staat een herijking op de planning met betrekking tot de inhoud en inzet van het VSTT. De herijking is bedoeld als oplossingsrichting voor huidige en toekomstige uitdagingen op het gebied van kwaliteit en continuïteit van zorg. Onderdeel van deze herijking is het voornemen van een verkenning van de mogelijkheden van een high care team, in afstemming tussen triageteam en PAR, om nog meer van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor Cicero.

Ontregel de zorg

Ontbureaucratisering in de ouderenzorg is essentieel om de administratieve last te verlichten en de kwaliteit van zorg te verbeteren. Administratieve taken nemen veel tijd in beslag, die zorgverleners liever besteden aan directe cliëntenzorg. Door bepaalde processen te vereenvoudigen of te elimineren, kan de zorg persoonlijker en efficiënter worden.

Een voorbeeld hiervan is de succesvolle pilot met betrekking tot het niet langer rapporteren van de Bristol-score en vochtuitscheiding, behalve als daar een specifieke reden voor is. Er heeft een succesvolle pilot plaatsgevonden op locatie Op den Toren. Volgend jaar wordt dit initiatief mogelijk ook op andere locaties geïmplementeerd.

Ook de spraakgestuurde rapportage en rapportage via smartphones is een efficiëntere manier van werken. Momenteel loopt er een veelbelovende pilot op locatie Aan de Bleek en Cicero Bleekstaete.

Daarnaast zorgt de invoering van een elektronisch voorschrijfsysteem met elektronische toedienregistratie voor werkvoorraadbeheer bij Pius mogelijk tot minder gebruik van aparte tablets. Ook hier lijkt de efficiëntie te stijgen, maar verdere resultaten moeten nog worden beoordeeld. Bovendien wordt met het gebruik van technologieën, zoals een sensor op de bovenarm die bloedglucosewaarden meet bij diabetespatiënten, een grote tijdsbesparing gerealiseerd. De sensor vervangt namelijk het tijdrovende –en voor de cliënt het ingrijpendere– bloedprikken.

Ook op organisatieniveau wordt gewerkt aan een centrale zorgpost, zoals in de nieuwbouw van Elvira-Leontine. Een bredere uitrol hiervan staat gepland voor 2025/2026. Dit biedt

*Van de specialist ouderengeneeskunde, verpleegkundig specialist, arts (niet) in opleiding tot specialist of physician assistant



mogelijkheden voor efficiënter nachttoezicht en betere samenwerking.

Zorgtechnologie, zoals een universeel systeem voor gegevensuitwisseling tussen locaties, helpt bij het uniformeren van werkwijzen en bespaart tijd. Tot slot heeft het elektronisch cliëntdossier dat we binnen IMZ en CT gebruiken, inclusief de Mikzo-vragenlijst die bij IMZ gebruikt wordt, bijgedragen aan kortere, meer cliëntgerichte zorgplannen, wat weer bijdraagt aan de vermindering van administratieve lasten. Het uiteindelijke doel blijft: minder administratie en meer aandacht voor cliënten.

2.3.4 CICERO IN DE REGIO

Cicero werkt samen met stakeholders in de regio. Binnen deze samenwerkingen streven we ernaar om de zorg voor cliënten optimaal in te richten en uit te voeren. Samenwerken met regionale partners is essentieel voor ouderenzorgorganisaties om integrale zorg te bieden die aansluit bij de behoeften van ouderen. Door krachten te bundelen met zorgverleners, gemeenten, welzijnsorganisaties en andere partijen ontstaat een sterk netwerk dat efficiënt inspeelt op complexe zorgvragen en preventieve ondersteuning biedt. In de toekomst, met een groeiende vergrijzing en arbeidsmarktkrapte, wordt deze samenwerking cruciaal om de zorg duurzaam en betaalbaar te houden en tegelijkertijd de kwaliteit van leven van ouderen te waarborgen.

2.4 FINANCIËEL BELEID, RESULTATEN EN RISICO'S

Stichting Cicero Zorggroep sluit het boekjaar 2024 af met een positief geconsolideerd resultaat van € 13.9 mln. Zowel de resultaatsratio (>1%) als de solvabiliteitseis zijn met respectievelijk 8,8% en 63% ruim behaald. De toelichting hierop volgt in paragraaf 2.6 en 2.7.

De bestemming van het resultaat is als volgt:

Bestemming	2024	2023
Bestemmingsfonds Cicero Zorggroep	€ 10.110.174	€ 7.559.166
Overige reserves	€ 3.791.779	€ 3.775.566

Financiële ratio's

Ratio's	2024	2023	Norm
Resultaatratio	8.8%	7.7%	1%
Liquiditeitsratio	286%	209%	100%
Solvabiliteitsratio	63%	63%	25%
Weerstandsvermogen	57%	52%	18%
DSCR	8.7	8.5	1.3

Definities:

- Resultaatratio: Resultaat toekomend aan de rechtspersoon/som der bedrijfsopbrengsten (interne Cicero norm)
- Liquiditeitsratio: Vlottende activa + liquide middelen/ kortlopende schulden (interne Cicero norm)
- Solvabiliteitsratio: Groepsvermogen/totale vermogen (interne Cicero norm)
- Weerstandsvermogen: Groepsvermogen/som der bedrijfsopbrengsten (interne Cicero norm)
- Debt Service Coverage Ratio (DSCR): Resultaat voor belastingen, rente en aflossingen (interne Cicero norm waarmee ook aan de norm gesteld door de ING wordt voldaan van 1%)

2.5 ONTWIKKELINGEN 2024 EN 2025

2.5.1 ONTWIKKELINGEN IN 2024

2024 was voor Cicero financieel een stabiel jaar met een goede bezetting in de zorgcentra en een groei van cliënten bij Cicero Thuis.

Naast een stijging van productieopbrengsten als gevolg van groei van het aantal cliënten in de thuiszorg, stegen deze opbrengsten ook als gevolg van hogere tarieven en verzwaren van zorgindicaties in de zorgcentra.

In 2024 zijn de personeelskosten ten opzichte van 2023 verder gestegen. Deze stijging was onder andere gevolg van de cao-stijgingen. Daarnaast zorgt de huidige arbeidsmarktproblematiek ervoor dat vacatures niet of maar langzaam kunnen worden ingevuld. Hierdoor is Cicero genoodzaakt meer zelfstandigen in te huren. Dit effect wordt versterkt door hoog ziekteverzuim binnen de organisatie dat, wanneer de eigen medewerkers dit niet meer kunnen opvangen, moet worden ingevuld met extern in te huren personeel. Deze stijging van inhuur zorgt voor een stijging van de loonkosten in 2024.

Ook in 2024 hebben oorlog en andere onrustige factor in de wereld om ons heen voor stijging van de grondstofprijzen geleid. Hierdoor stegen onder andere voedingskosten en andere cliëntgebonden kosten sterk.

2.5.2 (VERWACHT) ONTWIKKELINGEN IN 2025

Ook in 2025 zal zowel binnen Cicero als extern verder vorm worden gegeven aan het anders organiseren van de ouderenzorg en de financierbaarheid hiervan. In eerste instantie wordt vanuit het WOZO, maar ook vastgelegd in de 5-jaarsovereenkomst met het Zorgkantoor, uitbreiding van Wlz-zorg voorzien in de 'thuisituatie' met VPT. Naar verwachting zal de vraag naar deze vorm van zorg toenemen. Een ander effect van het langer thuis wonen van ouderen is dat wanneer zij onverhoopt toch naar een zorgcentrum gaan, zij vaak met een zwaardere indicatie bij ons binnenkomen. Tevens is een daling van de verblijftijd van deze bewoners in onze zorgcentra waarneembaar. Dit vergt onder andere een andere inzet van personeel.

Onrust in de wereld om ons heen blijft voortduren. Politieke ontwikkelingen in binnen- en buitenland en oorlogen brengen veel onzekerheden met zich mee en leiden vooralsnog tot stijgende prijzen. De inflatie in ons land is nog steeds aan de hoge kant en lijkt op korte termijn niet te gaan dalen, waardoor naar verwachting ook in 2025 de materiële kosten verder stijgen.

De arbeidsmarktproblematiek blijft groot. De tekorten in personeel worden op korte termijn niet opgelost en kunnen leiden tot verminderde productie of hogere personeelskosten,

doordat duurder personeel niet in loondienst (PNIL) moet worden ingehuurd. Dit probleem wordt versterkt doordat op het ziekteverzuim naar verwachting hoog blijft waardoor als gevolg van het uitvallen van medewerkers extra personeel moet worden ingezet. Daarnaast brengt het vervallen handhavingsmoratorium wet DBA per 1 januari een financieel risico met zich doordat de belastingdienst strenger gaat controleren op naleving van de wet DBA. Weliswaar vanaf 2026 maar met terugwerkende kracht over 2025. Voor Cicero is het belangrijk het risico van schijnzelfstandigheid zoveel als mogelijk te beperken en zodoende boetes en nadelige gevolgen op fiscaal en juridisch vlak te vermijden.

In 2025 gaat Cicero verder met het realiseren van haar investeringskalender. Naast renovatie van bestaande zorgcentra gaat Cicero voorbereidingen treffen voor nieuwbouw op bestaande locaties. Een groot deel zal Cicero uit eigen middelen realiseren maar met het realiseren van de investeringen zullen afschrijvings- en rentekosten hoger worden.

Een andere ontwikkeling in 2025 is het voornemen om Cicero Zorggroep en Cicero Thuis samen te gaan voegen. Naar alle waarschijnlijkheid zal dit in de vorm van een fusie plaats gaan vinden. Het samenvoegen van de twee entiteiten zal het integraal werken binnen Cicero gaan versterken.

2.6 TOELICHTING RESULTAAT

De resultaatratio is gestegen in 2024 (8.8%) ten opzichte van 2022 (7.7%). Stijging van deze ratio is in lijn met de stijging van het resultaat van 2024 ten opzichte van 2023.

De stijging van het resultaat in 2024 t.o.v. 2023 wordt met name veroorzaakt door:

- Sterke stijging van productie-opbrengsten als gevolg van een toename van het aantal cliënten, verhoging van de tarieven en een gemiddeld hogere zorgzwaarte-indicatie van onze bewoners;
- Stijging van de rentebaten als gevolg van actiever treasury beleid;
- Vrijval van de 45 plus voorziening als gevolg van minder deelname dan verwacht;
- Stijging van de personeelskosten als gevolg van cao-stijgingen en extra inzet PNIL als gevolg van niet ingevulde vacatures en verzuim heeft een negatieve impact op het resultaat gehad. De cao-stijgingen zijn deels vergoed in de hogere Wlz-tarieven.

2.7 BALANSPOSITIE

De gepresenteerde balans in de jaarrekening betreft de consolidatie van Stichting Cicero Zorggroep, Cicero Thuis bv en Stichting Cicero Vastgoed. De geconsolideerde balans laat een beeld zien van een stevig eigen vermogen en een goede liquiditeit.



Door het positieve resultaat blijft het weerstandsvermogen in 2024 met 57% ruim boven de norm. De solvabiliteitsratio (63%) is ten opzichte van 2023 gelijk gebleven en blijft hiermee het marktgemiddelde overstijgen.

De DSCR-ratio (8.7) is ten opzichte van 2023 (8.5), ondanks een stijgende aflossingsverplichting maar dankzij een hoger resultaat, nagenoeg gelijk gebleven. Cicero voldoet met de DSCR ruimschoots aan de interne normen, de bankconvenanten en eisen van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ).

2.8 VASTGOED

De kapitaallasten worden volledig gedekt via een component in de integrale tarieven (NHC/NIC). Dit impliceert onzekerheid over de inkomsten en daarmee de dekking van de huisvestingslasten. Afhankelijk van het zorgaanbod, de bezettingsgraad en de geleverde productie kunnen de inkomsten en de dekking van de lasten sterk fluctueren. Hierdoor ontstaan risico's voor het vastgoed, zoals exploitatierisico's (leegstand, onderbezetting), boekwaarderisico's (marktontwikkeling) en het risico van afwaardering bij exploitatieverliezen (impairment).

Het bezettingsrisico treedt eveneens op voor de huurcontracten van vastgoed. Betreffende risico's dienen gemitigeerd te worden door courantere en modulaire vastgoedontwikkeling toe te passen. De focus bij vastgoedinvesteringen wordt meer gericht op rendement en strategische waarde in plaats van alleen op afschrijvingen.

Cicero streeft naar moderne huisvesting met gebruik van duurzame innoverende bouwtechnieken. Cicero gaat de komende jaren een aantal locaties (her)ontwikkelen. In 2024 is het project Gyselaar afgerond en zijn alle 99 zorgwoningen van de nieuwbouw van zorgcentrum Elvira-Leontine in Amstenrade opgeleverd. Het betreft een nieuw en innovatief bouwconcept. Cicero heeft een deel van deze investering langlopend extern gefinancierd. Daarnaast zijn in 2024 voorbereidingen getroffen voor de totale renovatie/nieuwbouw van Huize Louise.

Het vastgoed dient op bedrijfseconomische principes te worden gewaardeerd en afgeschreven. Indien de resterende gebruiksduur van de activa korter is dan de resterende afschrijvingstermijn, dient een verkorting van de afschrijvingstermijn te worden doorgevoerd. Cicero beoordeelt jaarlijks of er op basis van omgevingsfactoren een trigger voor een impairment-toets is. Indien deze factoren hiertoe aanleiding geven voert Cicero een impairment-toets uit per locatie. In 2024 is geen aanleiding geweest om een impairment-toets uit te voeren, waardoor er geen afwaardering heeft plaatsgevonden.

2.9 FINANCIËLE RISICO'S

Cicero wordt vanuit meerdere financieringsbronnen gefinancierd. Voor veruit de meeste financieringsbronnen geldt een jaarlijks productieplafond en daarmee het risico dat geleverde productie niet vergoed wordt. In 2024 is bij één zorgverzekeraars het productieplafond overschreden. Hierdoor wordt geleverde zorg niet vergoed. Naast een hoeveelheidsrisico kan er in de toekomst ook een prijs-risico op de zorginkoop ontstaan, door de prijsafslagen die zorgverzekeraars doorvoeren op aanvullende eisen vanuit het zorginkoopbeleid. Ook voor de Wlz kunnen afslagen op de NZa-tarieven in de toekomst groter worden. Aangezien de marges in de zorgexploitatie al landelijk beperkt c.q. negatief zijn, zal dit naar de toekomst een groter financieel risico kunnen worden. De voorgenomen verlaging van de NHC-tarieven is in 2025 doorgevoerd. Mogelijk volgen in de toekomst meer tariefverlagingen. Dit brengt een financieel risico met zich mee dat, zeker in het kader van de voorgenomen investeringen, nauwgezet zal worden gemonitord door onder andere in de exploitatie en liquiditeitsbegroting rekening te houden met deze verlaging van de tarieven.

De krapte op de arbeidsmarkt als ook de toekomstige uitstroom van medewerkers met een pensioengerechtigde leeftijd blijft, net als voorgaande jaren, een risico. Met de vergaande vergrijzing van deze regio wordt het steeds moeilijker om zorgpersoneel te vinden en te behouden. Naast het mogelijk moeten afschalen van productie waardoor inkomsten dalen bestaat ook het risico van almaar verder stijgende personeelskosten als gevolg van het inhuren van duur extern personeel. Doordat Cicero op meerdere productgroepen en gemeentes actief is, heeft Cicero te maken met een veelvoud aan inkopende partijen. Zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten leggen in alle (en vooral individuele) verscheidenheid hun inkoop- en leveringsvoorwaarden, alsmede hun kwaliteitsnormen, op aan zorgaanbieders. Zij hanteren hierbij hun eigen voorwaarden, tarieven en volumes. Dit zorgt ook voor een toenemend aantal financiële risico's. Cicero heeft daarom een zorgcontracteringsteam dat de verbinding vormt tussen de diverse zorgafdelingen en de financiers.

In 2024 heeft Cicero, volgens een nieuw bouwconcept, in Amstenrade 99 zorgwoningen gerealiseerd. Deze nieuwbouw maakte deel uit van een ambitieuze investeringsagenda waarvan ook in 2025 delen zullen worden gerealiseerd. Stijgende prijzen van grondstoffen leiden tot hogere bouwkosten. In de projectbegroting moet rekening worden gehouden met onvoorziene kosten, zeker in relatie tot meerwerk. Daarnaast is het van belang om de renteontwikkeling nauwlettend in de gaten houden in verband met het mogelijk aantrekken van externe financiering. Tevens moet bij het realiseren van de verbouwingen rekening worden gehouden met tijdelijke huisvesting. Buiten het feit dat deze

niet altijd makkelijk te vinden is, lopen de kosten hiervan op. Indien extreme stijgingen verder doorzetten, kan mogelijk geconcludeerd worden dat vastgoedprojecten uitgesteld moeten worden. Om deze risico te kunnen monitoren heeft Cicero haar rapportagestructuur zo ingericht dat tijdig de financiële gevolgen van deze risico's kunnen worden ingeschat en indien nodig tijdig kan worden bijgestuurd door de directie. In 2023 is Cicero gestart met de rolling forecast. Door te werken met scenario's kan de impact van huidige of te verwachten relevante ontwikkelingen worden verwerkt in de (geprognostiseerde) resultaten van Cicero. Na de eerste positieve ervaringen gaat de rolling forecast in 2025 verder ontwikkeld worden waarbij verschillende scenario's steeds meer inzicht gaan verschaffen in de financiële impact van toekomstige ontwikkelingen.

2.10 FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RESULTATEN

Cicero heeft haar treasury-beleid vastgelegd in een treasury-statuuut. Binnen de kaders wordt de benodigde financiering voor zowel de korte termijn als lange termijn gerealiseerd. In het treasury-statuuut is eveneens vastgelegd dat rentederivaten niet zijn toegestaan. In 2023 is een nieuwe financiering (€ 16 mln.) aangetrokken, waarmee de nieuwbouw Elvira-Leontine gedeeltelijk is gefinancierd. In 2024 hebben zij reeds twee delen van respectievelijk € 4 miljoen bij de ING-bank en een geborgde lening van € 8 miljoen bij de BNG ontvangen. Het resterende bedrag van € 4 miljoen ontvangt Cicero in oktober 2025 van de ING Bank.

2.11 FINANCIËLE DOORKIJK 2025

Voor 2025 is een positief resultaat begroot van € 6,1 mln. De zorgexploitatie begroot een winst van € 2,5 mln. Naast kostenstijging van het interne personeel als gevolg van nieuwe cao-afspraken ook de kosten van inzet van extern personeel stijgen als gevolg van de wet DBA die schijnzelfstandigheid moet voorkomen. Daarnaast kampt Nederland nog steeds met een hoge inflatie waardoor kosten voor onderhoud zullen blijven stijgen. Ook is het nog onduidelijk welk effect de door het kabinet aangekondigde bezuinigingen op de exploitatie zullen hebben. Deze onzekerheden maken dat kostenbeheersing en de flexibilisering van kosten, voor zover dit mogelijk is, van groot belang blijven. De arbeidsmarktkrapte leidt niet alleen tot hogere personeelskosten als gevolg van de inzet van personeel niet in loondienst: het tekort aan personeel kan er ook toe leiden dat Cicero moet besluiten bedden leeg te laten. Dit zal leiden tot omzetverlies. Tevens zal een te hoge werkdruk tot oplopend ziekteverzuim leiden waardoor de kosten voor verzuim verder zullen stijgen.





VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT 2024

Als raad van toezicht streven wij naar waardegedreven toezicht en willen wij ons verbonden voelen met de organisatie en haar maatschappelijke opdracht. Met andere woorden: echt in gesprek gaan om te horen wat er speelt in de organisatie. Tijdens werkbezoeken, themabijeenkomsten en verdiepende gesprekken hebben wij opnieuw de bevologenheid van medewerkers mogen ervaren. Met hun trots, energie en het enthousiasme geven zij blijk van hun warme en oprechte betrokkenheid bij cliënten. Dat is prachtig om te zien en biedt een solide basis voor de toekomst.

Het bezoek aan Elvira-Leontine in Amstenrade heeft in dat verband grote indruk gemaakt. De innovatieve manier van bouwen, meer ruimte en bewegingsvrijheid voor de bewoners, de technologische hoogstandjes die het werk voor medewerkers gemakkelijker maken en meer flexibiliteit bieden, plus de verbinding met de wijk maken dit tot een indrukwekkend en toekomstbestendig concept. We hebben daarnaast kennis kunnen nemen van de verschillende alternatieven voor de nieuwbouw van Huize Louise. In een sessie, waarbij ook medewerkers aanwezig waren, zijn de plannen hiervoor gedeeld. Als raad van toezicht waarderen wij het bijzonder dat de raad van bestuur ons al in een vroeg stadium bij de bouwplannen betreft en dat wij de verhalen van medewerkers in de beeldvorming kunnen meenemen.

Net als voorgaande jaren hebben wij in 2024 gesprekken gevoerd met de Centrale cliëntenraad, de ondernemingsraad en de professionele adviesraad, zowel rond een bepaald thema als door het bijwonen van een reguliere vergadering. Verder hebben we de vergaderingen van de raad van toezicht benut om verdiepende gesprekken te voeren met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen, zoals HR, facilitair en innovatie. Het is erg fijn om zo betrokken te zijn bij de organisatie en als raad van toezicht zichtbaar te kunnen zijn voor medewerkers.

Cicero is een innovatieve organisatie, waar in allerlei projecten wordt gewerkt aan de implementatie van de strategie Ouderenzorg 8.0. De inhoud van de strategie staat nog steeds als een huis. Keerzijde is dat rond de invoering ervan te veel initiatieven tegelijk worden opgepakt. Dit leidt soms tot gebrek aan focus en frustratie omdat niet alles goed en tijdig kan worden afgerond. In 2024 zijn daarom alle projecten en initiatieven in kaart gebracht en vervolgens geprioriteerd. Het resultaat is betere focus en meer impact, betere uitvoering van de strategie en een positief effect op medewerkers en cliënten. De raad van toezicht volgt deze ontwikkeling met veel interesse.

Naast interne verbinding, hebben ook externe ontwikkelingen en samenwerkingsverbanden onze volle aandacht. Om betaalbaar, toegankelijk en op voldoende niveau te blijven, moet de zorg in de toekomst anders georganiseerd worden. Landelijke akkoorden zoals IZA, WOZO en GALA en provinciale programma's zoals Trendbreuk onderstrepen dat een toekomstbestendige ouderenzorg alleen maar mogelijk is als partijen intensief samenwerken. De regionale samenwerking heeft al geresulteerd in een regioplan waarin 'vitaal ouder worden' een van de

speerpunten is. De toenemende zorgvraag – meer en complexere cliënten met minder personeel – vraagt om een nieuwe manier van werken en denken. Zelfredzaamheid van de cliënt staat voorop. Medewerkers zullen niet meer zorgen voor, maar zorgen dat, wat een behoorlijke omslag betekent, zowel voor de medewerkers als voor de cliënt en mantelzorger. Met Ouderenzorg 8.0 heeft Cicero deze beweging al in gang gezet.

Wilfried Stribos heeft na een periode van vier jaar besloten zijn deelname aan onze raad van toezicht te beëindigen omdat deze rol steeds lastiger was te combineren met zijn functie als bestuurder van een woningcorporatie in het westen van het land. De vacature voor zijn opvolging is opengesteld. We danken Wilfried voor zijn grote inzet en bijdrage in de afgelopen vier jaar. Marie-Louise Vossen is in 2024 voor vier jaar herbenoemd.

Wij spreken onze waardering uit voor de bestuurder van Cicero Zorggroep en de constructieve manier waarop bestuurder en raad van toezicht op de inhoud samenwerken. Cicero is een stabiele en financieel gezonde organisatie, waardoor de continuïteit is gewaarborgd. Tot slot bedanken wij de medewerkers van Cicero Zorggroep voor hun inzet, hun bevologenheid en het enthousiasme waarmee zij elke dag opnieuw zorgdragen voor het welzijn van de cliënten. Wij danken iedereen voor de prettige samenwerking in 2024.

Frank Klaassen, Marie-Louise Vossen, Wilfried Stribos, Rebecca Eggels, Hans Hendriks.



BIJLAGEN

BIJLAGE A SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

Naam	Aandachtsgebieden	Hoofd- en/of nevenfuncties
De heer drs. F.C.W. Klaassen (voorzitter)	• Zorg/kwaliteit • Strategie • Governance	• Voorzitter directie GGD Zuid-Limburg • Lid Raad van Commissarissen Ease BV • Voorzitter bestuur EMRIC • Voorzitter Bestuurlijke Regiegroep Zuid-Limburg • Lid bestuur Mosa Jazz Collective
Mevrouw drs. M.L.J.W. Vossen MHA (vicevoorzitter)	• ICT • Innovatie	• Zelfstandig ondernemer • Bestuurder a.i. Via Jeugd
De heer ir. W.G.M. Stribos (tot 22 september 2024)	• Vastgoed	• Bestuurder Arcade Mensen en Wonen, Naaldwijk
Mevrouw R.W.M.J. Eggels RA	• Financiën • ICT • Risicomanagement • Duurzaamheid	• Zelfstandig ondernemer Eggels Consulting • Lid Raad van Toezicht Philzuid • Vicevoorzitter De Mijnraad • Secretaris stichting Buurtnetwerk Heugemerveld
De heer drs. J.L.M. Hendriks	• Strategie • Transformatie van de ouderenzorg	• Geneesheer-Directeur/psychiater Vincent van Gogh • Lid RvB Mondriaan voor GGZ a.i. • Bestuurslid Van Straatenfonds • Vicevoorzitter RvT Stichting Pergamijn • Voorzitter Fanfare Sint Aldegondis, Maasbree



BIJLAGE B SAMENSTELLING CCR

Naam	Roel CCR
De heer J. van der Molen	Voorzitter CCR
Mevrouw B. Van den Camp	Ambtelijk Secretaris CCR
De heer B. Elmendorp	Clëntenraad Elvira-Leontine
De heer R.A. Hallema	Clëntenraad Emmastaete
De heer G.J.M. Hovens	Clëntenraad Op den Toren
De heer J. Bouvrie	Clëntenraad Huize Louise
De heer H. Bressers	Clëntenraad 't Brook
De heer R.H.M. van den Hove	Clëntenraad Cicero Revalidatie & Herstelzorg
VACATURE	Clëntenraad Pius
Mevrouw T. Dekker-van Pol	Clëntenraad Schuttershof (tot 1 december 2024)
Mevrouw R. Cremers	Clëntenraad Aan de Bleek, Cicero Bleekstaete, Bronnenhof en Gregoriushuis
Mevrouw A. van Geel	Clëntenraad Ave Maria
Mevrouw L. Durinck	Clëntenraad Cicero Thuis (tot 1 september 2024)

BIJLAGE C SAMENSTELLING OR

Rol OR	Naam	Rol Cicero
Voorzitter	De heer J. Born	Senior medewerker eten en drinken
Vicevoorzitter	Mevrouw P. Janssen-Koonen	Verpleegkundige
Leden	Mevrouw C. Heynen-Hennekens	Senior medewerker dagvoorzieningen
	Mevrouw J. Dautzenberg (tot maart 2024)	Senior medewerker welzijn
	Mevrouw S. Krüger-Kling	Geestelijk verzorger
	Mevrouw M. Curvers	Manager kwaliteit en beleid
	Mevrouw A. Janssen	Fysiotherapeut
	Mevrouw N. Vromen	Ergotherapeut
	Mevrouw Z. Buchheim (Aspirant-lid vanaf oktober 2024)	Welzijnscoach
	Mevrouw F. Meuwissen (Aspirant-lid vanaf oktober 2024)	Verpleegkundige
Ambtelijk secretaris	Mevrouw A. Thuis	Ambtelijk Secretaris OR, PAR



BIJLAGE D SAMENSTELLING PAR

Rol PAR	Naam	Rol Cicero
Voorzitter	De heer E. Slangen	Extern
Vicevoorzitter en lid	Mevrouw M. Sonnemans	Fysiotherapeut
Leden	Mevrouw J. Fermont	Verpleegkundige CT
	De heer J. Van der Waa	Zorgmanager
	Mevrouw L. Scholten	Verpleegkundige
	De heer R. Winkens	HBO VGG'er
	Mevrouw V. Van Hout	Verpleegkundig specialist in opleiding
	De heer Y. Vanderbooren	Welzijnscoach
	De heer J. Jansen	Specialist ouderengeneeskunde
	De heer J. Van den Berg (tot 1 december 2024)	Verpleegkundige
Ambtelijk secretaris	Mevrouw A. Thuis	Ambtelijk secretaris OR, PAR

BIJLAGE E SAMENSTELLING KLACHTENCOMMISSIE CLIËNTEN

Rol klachtencommissie	Naam	
Voorzitter	De heer J. Martens	Op voordracht CCR
Vicevoorzitter	Mevrouw M. Durlinger	Arts
Leden	Mevrouw M. Buijssen	Jurist
	De heer A. Smeets	Op voordracht CCR
	Mevrouw J. Groenenwoud	Arts
	Mevrouw S. Verheijden	Jurist
Ambtelijk secretaris	De heer M. de Caluwe	Ambtelijk secretaris

BIJLAGE F KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM CICERO ZORGGROEP

KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM CICERO ZORGGROEP



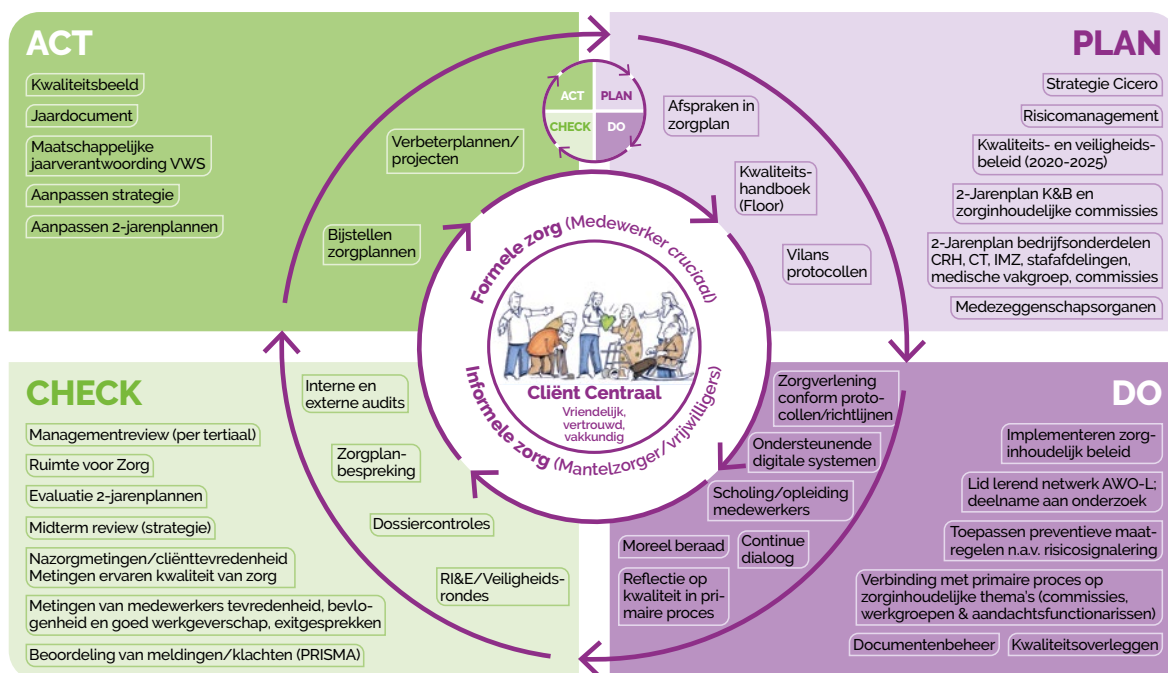
Ministerie VWS
wet- en regelgeving;
kwaliteitscompas

Toeziendhoudende
instanties: IGJ, NZA

Zorgkantoor/
Zorgverzekeraars/
Gemeenten

Beroepsverenigingen/
brancheorganisaties

Landelijke en
regionale netwerken



BIJLAGE G AFKORTINGENLIJST

AO/IC	Administratie Organisatie Interne Controle	MPT	Modulair Pakket Thuis
AP	Autoriteit Persoonsgegevens	MPT'er	Medewerker Preventietaken
Arbo	Arbidsomstandigheden	MT	Managementteam
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	MTZ	Milieuthermometer Zorg
AWO-L	Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg	MUMC+	Maastricht Universitair Medisch Centrum+
BBL	BeroepsBegeleidende Leerweg	NHC	Normatieve Huisvestings Component
BOL	BeroepsOpleidende Leerweg	NIC	Normatieve Inventaris Component
BNO	Bedrijfsnoodorganisatie	NIS	Network and Information Security
Cao	Collectieve Arbeidsovereenkomst	NPS	Net Promotor Score
CBT	Crisisbeleidsteam	NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn
CEBB	Cicero Expertise Centrum voor Behandeling en Begeleiding	NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
CCR	Centrale cliëntenraad	PAR	Professionele Advies Raad
CIP	Contactpersoon hygiëne en infectiepreventie	P&C	Planning & Control
CMW/W	Centrum voor Maatschappelijk en Welzijnswerk	PDCA	Plan Do Check Act
CRH	Cicero Revalidatie & Herstelzorg	PES	Probleem, Etiologie, Symptomen
CT	Cicero Thuis	PG	Psychogeriatric
CVA	Cerebro Vasculair Accident	PGO	Persoonlijke gezondheidsomgeving
CVP	Clientvertrouwenspersoon	PNIL	Personeel niet in loondienst
DBC	Diagnose Behandelcombinatie	Power BI	Power Business Intelligence
DPIA	Data Protection Impact Assessments	PREM	Patient Reported Experience Measures
DSCR	Debt Service Coverage Ratio	RI&E	Risico-inventarisatie & Evaluatie
DT	Directieteam	RM	Rechterlijke machtiging
ECD	Elektronisch Client Dossier	ROAZ	Regionaal Overleg Acute Zorgketen
ELV	EersteLijns Verblijf	RSO	Regionale samenwerkingsorganisatie
EMB	Extramurale behandeling	RTV	Registratie ter verbetering
EMZ	Extramurale zorg	Rvb	raad van bestuur
EPD	Elektronisch patiëntdossier	RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
F&V	Facilitair en Vastgoed	Rvt	raad van toezicht
FG	Functionaris Gegevensbescherming	SI	Sensorische informatieverwerking
Fte	Fulltime equivalent	SO	Specialist ouderengeneeskunde
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg	SOEP	Subjectief, Objectief, Evaluatie, Plan
GRZ	Geriatrische revalidatiezorg	SOC	Security Operations Center
GTB	Gespecialiseerde thuisbegeleiding	SOW	Subsidieregeling Ondersteuning Wijkverpleging
GVP	Gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric	SVP	Signaleren, Verkennen, Proactief
HIC	Hygiëne en Infectiepreventie Commissie	TIME	Tissue Infection Moisture Edge
HBO-VGG	HBO verpleegkundige geriatric gerontologie (niveau 5)	VBH	Voorbehouden Handelingen
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector	VGG	Verpleegkundige Geriatric Gerontologie
IBS	Inbewaringstelling	VPM	Verpleegkundig projectmedewerker
I&O	Innovatie & Organisatieontwikkeling	VPT	Volledig Pakket Thuis
ICT	Informatie Communicatie Technologie	VS	Verpleegkundig specialist
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd	VSTT	Verpleegkundig specialistisch triage team
IMZ	Intramurale Zorg	VVT	Verpleging, Verzorging en Thuiszorg
ISO	Information Security Officer	VWS	Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport
ISP	Internet Service Provider	WFZ	Waarborgfonds voor de Zorgsector
IZA	Integraal Zorgakkoord	Wkkgz	Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg
KCOZ	KlachtenCommissie Onvrijwillige Zorg	Wlz	Wet Langdurige Zorg
KRMS	Kwaliteit- en risicomanagement-sofwarestelsel	WMCZ	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
LMS	LeerManagementSysteem	Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
LSP	Landelijke Schakel Punt	WNT	Wet Normering Topinkomens
MDO	Multidisciplinair Overleg	WOZO	Wonen, ondersteuning en zorg voor ouderen
MIC	Melding Incidenten Cliënten	WSP	Parkstad Werkgevers Service Punt Parkstad
Mikzo	Meetinstrument voor Kwaliteit van Zorg	Wzd	Wet zorg en dwang
MPS	Methodisch en Persoonsgericht Samenwerken	Zvw	Zorgverzekeringswet
		ZZP	Zorgzwaartepakket



JAARREKENING 2024

INHOUDSOPGAVE

JAARREKENING 2024	54
4.1 Geconsolideerde jaarrekening	56
4.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024	56
4.1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024	58
4.1.3 Geconsolideerd overzicht totaalresultaat	59
4.1.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	60
4.1.5 Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	61
4.1.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024	66
4.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024	80
4.1.8 WNT-verantwoording 2024 Stichting Cicero Zorggroep	84
4.2 Enkelvoudige jaarrekening	87
4.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2024	87
4.2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024	89
4.2.3 Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	90
4.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024	91
4.2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024	101
4.3 Vaststelling en goedkeuring	105

4.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

		31 december 2024	31 december 2023
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1)		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		63.602.146	51.174.629
Machines en installaties		9.095.090	8.501.815
Andere vaste bedrijfsmiddelen		8.558.269	8.111.866
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		3.578.439	8.958.599
		84.833.944	76.746.909
Financiële vaste activa	(2)		
Overige vorderingen		473.794	189.855
		85.307.738	76.936.764
Vlottende activa			
Onderhanden werk DBC's / DBC's-zorgproducten	(3)	585.972	271.903
Vorderingen	(4)		
Handelsdebiteuren		1.492.029	1.928.842
Overige vorderingen		11.034.656	3.553.330
Overlopende activa		658.972	585.078
		13.185.657	6.067.250
Liquide middelen	(5)	43.958.056	38.245.495
		57.729.685	44.584.648
		143.037.423	121.521.412

		31 december 2024		31 december 2023	
		€	€	€	€
PASSIVA					
Groepsvermogen	(6)				
Stichtingskapitaal		42.047		42.047	
Bestemmingsreserve		1.000.000		1.000.000	
Bestemmingsfondsen		73.208.317		63.098.143	
Overige reserves		16.003.152		12.211.375	
			90.253.516		76.351.565
Voorzieningen	(7)				
Overige voorzieningen			6.923.988		8.223.719
Langlopende schulden	(8)				
Schulden aan banken			25.651.278		15.608.631
Kortlopende schulden	(9)				
Schulden aan banken (< 1 jr.)		1.850.685		1.694.018	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.459.786		4.017.355	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.841.398		1.745.269	
Schulden terzake van pensioenen		2.186.918		2.832.066	
Overige schulden		8.169.129		7.646.733	
Overlopende passiva		1.700.725		3.402.056	
			20.208.641		21.337.497
			<u>143.037.423</u>		<u>121.521.412</u>



4.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2024

		2024	2023
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	(24,36)		
Zorgverzekeringswet		17.409.318	15.743.641
Wet langdurige zorg		132.738.579	122.262.578
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		689.674	697.001
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		-	-10.155
Baten uit onderaanneming		1.696.740	988.882
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.518.549	1.711.777
		154.052.860	141.393.724
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	(25,37)	4.695.879	5.620.508
Netto omzet		158.748.739	147.014.232
Som der bedrijfsopbrengsten		158.748.739	147.014.232
Kosten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	(26,38)	8.342.283	6.257.910
Lonen en salarissen	(27,39)	77.220.006	71.467.801
Sociale lasten	(28,40)	12.474.187	11.387.048
Pensioenlasten	(29,41)	6.643.640	6.010.887
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	(30,42)	6.456.874	6.701.708
Overige waardeveranderingen van vaste activa	(31,43)	133.630	77.953
Overige bedrijfskosten	(32,44)	34.119.847	33.788.047
Som der bedrijfslasten		145.390.467	135.691.354
		13.358.272	11.322.878
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(33,46)	1.036.818	439.398
Rentelasten en soortgelijke kosten	(34,47)	-493.139	-427.544
Financiële baten en lasten		543.679	11.854
Resultaat voor belastingen		13.901.951	11.334.732
Belastingen	(35)	-	-
Resultaat		13.901.951	11.334.732
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2024	2023
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfondsen		10.110.174	7.559.166
Overige reserves		3.791.777	3.775.566
		13.901.951	11.334.732

In de enkelvoudige jaarrekening van Cicero Zorggroep zijn de resultaten van de zorggerelateerde activiteiten opgenomen. Hierin worden niet de resultaten van Stichting Cicero Vastgoed betrokken. Deze worden meegenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep.

4.1.3 GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT

	2024	2023
	€	€
Aandeel in het groepsresultaat na belastingen	13.901.951	11.334.732
Totaalresultaat van de rechtspersoon	13.901.951	11.334.732



4.1.4 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2024		2023	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat	13.358.272		11.322.878	
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	6.456.874		6.701.708	
- mutaties voorzieningen	-1.381.822		261.427	
Veranderingen in vlottende middelen:				
- mutatie onderhanden werk DBC's / DBC's-zorgproducten	-314.069		462.280	
- mutatie operationele vorderingen	-7.484.652		-918.080	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	366.245		607.856	
- kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen)	-1.036.763		3.085.404	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		9.964.084		21.523.474
Ontvangen interest	960.138		222.193	
Betaalde interest	-468.059		-434.939	
		492.079		-212.746
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		10.456.164		21.310.727
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Operationele activiteiten		-		-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringsactiviteiten		-14.658.977		-19.451.105
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringsactiviteiten		-		-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Toename overige vorderingen	-283.939		-	
Afname overige vorderingen	-		15.460	
Nieuw opgenomen leningen o/g	12.000.000		-	
Aflossing langlopende schulden	-1.800.687		-3.499.634	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		9.915.374		-3.484.174
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Financieringsactiviteiten		-		-
		5.712.561		-1.624.552
Samenstelling liquide middelen				
	2024		2023	
	€	€	€	€
Liquide middelen per 1 januari	38.245.495		39.870.047	
Stand liquide middelen per 31 december	43.958.056		38.245.495	
Mutatie liquide middelen		5.712.561		-1.624.552

4.1.5 GRONDSLAGEN VAN WAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING

4.1.5.1 Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling

Activiteiten

Zorginstelling Stichting Cicero Zorggroep is statutair (en feitelijk) gevestigd te Brunssum op het adres St. Brigidastraat 3, en is geregistreerd onder KvK-nummer 14089898. De belangrijkste activiteiten zijn het ondersteunen van ouderen en mensen met een beperking om hun leven op een zinvolle en zo zelfstandig mogelijke manier vorm en inhoud te geven.

Groepsverhoudingen

Zorginstelling Stichting Cicero Zorggroep behoort tot de Stichting Cicero Zorggroep. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Cicero Zorggroep te Brunssum. De financiële gegevens van zorginstelling Stichting Cicero Zorggroep zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep te Brunssum. Afschriften daarvan zijn verkrijgbaar bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Heerlen.

Een overzicht van de gegevens vereist op grond van art. 2:414 BW is onderstaand opgenomen:

Geconsolideerde maatschappijen:

Naam	Statutaire zetel	Hoofdactiviteit
Stichting Cicero Zorggroep	Brunssum	Ouderenzorg
Cicero Thuis B.V.	Brunssum (100% belang)	Ouderenzorg
Stichting Cicero Vastgoed	Brunssum	Vastgoed

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op 31 december 2024.

GRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE JAARREKENING

Grondslagen van de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Cicero Zorggroep zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende stichtingen en andere rechtspersonen en vennootschappen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Cicero Zorggroep.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De solvabiliteit alsmede de liquiditeit is ultimo 2024 ruim voldoende. Ook voor 2025 wordt een positief resultaat geforecast waardoor verwacht wordt dat deze ratio's ultimo 2025 ook ruim voldoende zullen zijn.

Als wij onze eigen financiële positie en vooruitzichten in oogen-schouw nemen, is er geen sprake van materiële onzekerheid die ernstige twijfel kan doen rijzen of Stichting Cicero Zorggroep haar activiteiten voort kan zetten en is de jaarrekening 2024 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. 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.

Financiële instrumenten

Cicero Zorggroep maakt in de normale bedrijfsvoering gebruik van zowel kortlopende (via de rekening courant) als langlopende financiering die de organisatie bloot stelt aan markt- en/of kredietrisico's. Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwarde van opgenomen leningen. Voor nagenoeg alle leningen geldt dat sprake is van een vast rentepercentage over de gehele looptijd dan wel tot aan het einde van de overeengekomen rentevastperiode. Er is geen sprake van rentederivaten of andere financiële instrumenten.



Verbonden rechtspersonen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Voor Cicero Zorggroep zijn dat: Stichting Cicero Vastgoed
Cicero Thuis B.V.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

4.1.5.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Groot onderhoud wordt volgens de componenten benadering geactiveerd. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Het vast actief wordt hierbij uitgesplitst naar de verschillende componenten.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven. Cicero Zorggroep heeft, als vastgesteld in de strategische vastgoed visie, een inschatting gemaakt van de verwachte gebruiksduur en de eventuele restwaarde van de locaties. Voor nieuw te bouwen locaties wordt een levensduur van 30 jaar gehanteerd. De economische levensduur van de bestaande panden is, zoals bij paragraaf bijzondere waardeverminderingen aangegeven, in het strategisch vastgoed plan vastgelegd.

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en

de realiseerbare waarde.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, onder aftrek van lineaire jaarlijkse afschrijvingen. Deelnemingen worden gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde. Indien de waardering van een deelneming volgens de netto-vermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Cicero Zorggroep 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.

Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. 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-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- en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekeningcourant-schulden bij banken worden, indien van toepassing, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Bestemmingsreserve

Deze reserve is bestemd voor innovatieve projecten in de zorg in lijn met de strategie 'ouderenzorg 8.0' van Cicero Zorggroep.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperkte bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. De beperking is dat deze enkel aangewend kan worden voor de

exploitatie van Zvw, WLZ, WMO zorg.

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. De beperkingen zijn als volgt: Aan het bestemmingsfonds wordt het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg toegevoegd of onttrokken. Het bestemmingsfonds kan alleen worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet. Deze beperking is opgenomen in de Beleidsregel bekostigingscyclus Wlz van de Nederlandse Zorgautoriteit.

Voorzieningen (algemeen)

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die zowel de actuele marktrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft.

Indien het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorziening uitgestelde beloning

De voorziening voor jubileumuitkeringen is gevormd voor de in de toekomst naar verwachting te betalen jubileumuitkeringen, waarop medewerkers conform CAO-bepalingen bij 12,5-, 25- of 40-jarig dienstverband recht hebben.

Bij de berekening van deze voorziening is rekening gehouden met de (achterliggende) diensttijd, de leeftijden, het verwachte verloop (blijfkans) van het huidige personeelsbestand en, gezien de stand van de actuele marktrente, een disconteringsvoet van 2,5% (2023: 2,2%) voor het contant maken van de verplichting per balansdatum.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening is gevormd voor verwachte loonkosten in de eerste twee jaar van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces).

Voorziening 45+ regeling

Deze voorziening is opgenomen naar aanleiding van de in de cao VVT opgenomen regeling vervroegd uittreden bij 45 dienstjaren en is gevormd voor werknemers die:

- op balansdatum reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling;
- onder de bestaande regeling kunnen opteren voor vervroegde uittreding, maar dat op balansdatum nog niet hebben gedaan; en
- die op balansdatum nog niet kunnen opteren, maar dat tijdens de resterende looptijd van de bestaande regeling (tot en met 31 december 2028) wel kunnen doen.

Aan werknemers die voldoen aan de cumulatieve voorwaarden zoals opgenomen in hoofdstuk 7.3.6. van de cao VVT 2022-2024 betaalt Cicero na het sluiten van een vaststellingsovereenkomst met die werknemers maandelijkse bruto uitkeringen (gebaseerd op het laatstverdiende salaris, geïndexeerd en niet meer dan de RVU-drempelvrijstelling van € 2.182 in 2024) tot aan het bereiken van de AOW-leeftijd. De cao-regeling loopt van 1 september 2021 tot en met 31 december 2025, met een uitkeringsperiode tot uiterlijk 31 december 2028.

Aan de hand van de voorwaarden wordt beoordeeld welke werknemers voor de regeling in aanmerking komen. Cicero Zorggroep neemt voor de uit deze regeling voortvloeiende kosten, zijnde de toekomstige uitkeringen en eventuele pseudo-eindheffing bij overschrijding van de RVU-drempelvrijstelling, een verplichting op.

De verplichting is gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Hierbij wordt rekening gehouden met deelnamekansen, de ingangsdatum van de uitkeringen, de uitkeringsduur, blijfkansen. Discontering vindt plaats tegen een disconteringsvoet die de actuele marktrente weergeeft. Gezien de huidige marktrente is gekozen voor een disconteringsvoet van 2,5%.

Toevoegingen aan en vrijval van de verplichtingen komen ten laste respectievelijk ten gunste van de personeelskosten in de resultatenrekening

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar.

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen.

Leasing

Stichting Cicero Zorggroep kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het lease object geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de lease classificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend, en niet zozeer de juridische vorm.

Operationele leases

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.



4.1.5.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, 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.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Zorgverzekeringswet

Cicero Zorggroep heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.

De schadelastjaren tot en met 2023 zijn definitief afgewikkeld met de zorgverzekeraars.

De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar en de mutatie in de waarden van het onderhanden werk uit hoofde van DBCzorgproducten.

Bij de omzetbepaling wordt rekening gehouden met een nuancering in verband met materiële/formele controles. De nuancering voor de materiële/formele controles is gebaseerd op ervaringscijfers. Deze cijfers worden jaarlijks herijkt.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit incidentele bedrijfsactiviteiten waaronder subsidies.

Lonen en salarissen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover

nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van het resultaat gebracht.

Pensioenen

Stichting Cicero Zorggroep heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Stichting Cicero Zorggroep valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar af gefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling is een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening is afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 15.816 (2023 € 14.714). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2023 € 128.810). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door

het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

Als gevolg van de invoering van de Wet toekomst pensioenen wordt de pensioenregeling van Zorg en Welzijn aangepast, deze nieuwe regeling zal naar verwachting 1 januari 2026 ingaan. Het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn wil gedurende de transitieperiode de soepeler regels voor indexatie toepassen. Voorwaarde daarvoor is het indienen van een overbruggingsplan. Het pensioenfonds heeft het overbruggingsplan (voor de periode 2024 tot 2026) op 1 juli 2024 ingediend bij De Nederlandsche Bank.

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2024 volgens opgave van het fonds 109,5%. De beleidsdekkingsgraad bedraagt 108,9% en ligt hiermee ruim boven de vereiste beleidsdekkingsgraad om gedeeltelijk te mogen indexeren van 105%.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Stichting Cicero Zorggroep bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Stichting Cicero Zorggroep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen (gedeeltelijk) gecompenseerd worden voor de nadelige effecten van de transitie. Afhankelijk van de dekkingsgraad op 1 januari 2026 gebeurt dit in één keer vanuit het collectieve vermogen. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan kan het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn de toekenning spreiden over maximaal tien jaar en wordt het deel van de compensatie dat niet kan worden gefinancierd uit het collectieve vermogen gefinancierd uit de premie. Mochten deze compensatiebetalingen in het kader van de overgang naar een nieuw pensioenstelsel, voor zover deze niet afhankelijk zijn van voortzetting van het dienstverband, leiden tot lasten voor Stichting Cicero Zorggroep, zullen die op dat moment in het resultaat worden verwerkt en in de balans worden opgenomen in een voorziening.

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.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de netto vermogenswaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Stichting Cicero Zorggroep wordt toegerekend.

4.1.5.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen (inclusief direct opeisbare deposito's) en equivalenten van liquide middelen. Equivalenten van liquide middelen zijn zeer courante financiële activa die zonder beperkingen en eenvoudig zijn om te zetten in liquide middelen en waarvoor geen belangrijke risico's voor het optreden van waardeveranderingen bestaan.

Winstbelastingen, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

4.1.5.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

4.1.5.6 Grondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan het hierin opgenomen normenkader en deze gehanteerd bij het opmaken van deze jaarrekening.



4.1.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	76.746.909	64.060.007
Bij: investeringen	14.658.977	19.451.105
Af: afschrijvingen	-6.456.873	-6.701.709
Af: desinvesteringen	-115.069	-62.494
Boekwaarde per 31 december	84.833.944	76.746.909

Investeringen in 2024 betreffen met name de nieuwbouw van Elvira Leontien waar nieuwe zorgwoningen zijn gerealiseerd.

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit-betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2024</i>					
- aanschafwaarde	88.207.357	18.494.452	17.947.572	8.958.598	133.607.979
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-37.032.729	-9.992.636	-9.835.705	-	-56.861.070
	<u>51.174.628</u>	<u>8.501.816</u>	<u>8.111.867</u>	<u>8.958.598</u>	<u>76.746.909</u>
<i>Mutaties</i>					
Bij: investeringen	15.787.652	1.579.637	2.671.847	-5.380.159	14.658.977
Af: desinvesteringen	-5.829	-377.733	-173.090	-	-556.652
Afschrijving desinvesteringen	5.805	366.031	69.747	-	441.583
Afschrijvingen	-3.360.110	-974.661	-2.122.102	-	-6.456.873
	<u>12.427.518</u>	<u>593.274</u>	<u>446.402</u>	<u>-5.380.159</u>	<u>8.087.035</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2024</i>					
- aanschafwaarde	96.752.203	18.542.703	17.258.076	3.578.439	136.131.421
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-33.150.057	-9.447.613	-8.699.807	-	-51.297.477
	<u>63.602.146</u>	<u>9.095.090</u>	<u>8.558.269</u>	<u>3.578.439</u>	<u>84.833.944</u>
Afschrijvingspercentage	3,3% - 10%	5%	10 - 20%		

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	189.855	205.314
Investeringen	302.500	-
Afschrijvingen	-18.561	-15.459
Boekwaarde per 31 december	473.794	189.855

Investeringen financiële activa betreft betaalde disagio op een oude en nieuwe geborgde lening. De afschrijvingen hebben betrekking op de aflossing van deze disagio.

VLOTTENDE ACTIVA

3. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.571.972	1.257.903
Af: ontvangen voorschotten	-986.000	-986.000
Totaal onderhanden werk	<u>585.972</u>	<u>271.903</u>

4. Vorderingen

Handelsdebiteuren

Vorderingen op debiteuren	<u>1.492.029</u>	<u>1.928.842</u>
---------------------------	------------------	------------------

De debiteuren en overige vorderingen zullen binnen 1 jaar geïnd worden met uitzondering van de debiteuren waarvoor een voorziening is gevormd.

Overige vorderingen en overlopende activa

Overige vorderingen	11.034.656	3.553.330
Overlopende activa	658.972	585.078
	<u>11.693.628</u>	<u>4.138.408</u>

In de overige vorderingen zijn in 2024 conform regelgeving de deposito's die Cicero bij de ING bank heeft afgesloten opgenomen (€ 7.5 mln.).

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige vorderingen		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	208.416	574.661
Overige vorderingen	9.099.044	1.328.190
Nog te ontvangen bedragen	1.271.670	1.423.485
Nog te factureren omzet DBC's	455.526	226.994
	<u>11.034.656</u>	<u>3.553.330</u>

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	t/m 2021	2022	2023	2024	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	-	574.661		574.661
Financieringsverschil boekjaar				208.416	208.416
Correcties voorgaande jaren	-	-	-		-
betalingen/ontvangsten	-	-	-574.661		-574.661
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	-574.661	208.416	-366.245
Saldo per 31 december	-	-	-	208.416	208.416

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c c c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	208.416	574.661
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	<u>208.416</u>	<u>574.661</u>



Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (excl subsidies en differentiatiegelden)

Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget

Totaal financieringsverschil

2024	2023
€	€
132.960.937	122.353.352
-132.752.521	-121.778.691
<u>208.416</u>	<u>574.661</u>

Overlopende activa

Vooruitbetaalde bedragen

31-12-2024	31-12-2023
€	€
<u>658.972</u>	<u>585.078</u>

5. Liquide middelen

ING

Spaarrekeningen

Kas

31-12-2024	31-12-2023
€	€
27.442.987	10.207.923
16.500.000	28.018.006
15.069	19.566
<u>43.958.056</u>	<u>38.245.495</u>

PASSIVA

6. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	42.047	42.047
Bestemmingsreserve	1.000.000	1.000.000
Bestemmingsfondsen	73.208.317	63.098.143
Overige reserves	16.003.152	12.211.375
Totaal eigen vermogen	90.253.516	76.351.565
	2024	2023
	€	€

Gestort en opgevraagd kapitaal

Stand per 1 januari	42.047	42.047
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	42.047	42.047

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve innovatie	1.000.000	1.000.000
------------------------------	-----------	-----------

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door het bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

De beperkingen zijn als volgt:

Bestemmingsreserve innovatie is bestemd voor innovatieve projecten in de zorg in lijn met de strategie 'ouderenzorg 8.0' van Cicero Zorggroep.

Stand per 1 januari	1.000.000	1.000.000
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	1.000.000	1.000.000

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen	73.208.317	63.098.143
--------------------	------------	------------

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

	2024	2023
	€	€

Stand per 1 januari	63.098.143	55.538.977
Resultaatbestemming	10.110.174	7.559.166
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	73.208.317	63.098.143

31-12-2024	31-12-2023
€	€
16.003.152	12.211.375
2024	2023
€	€
12.211.375	8.435.809
3.791.777	3.775.566
-	-
16.003.152	12.211.375

Overige reserves

Overige reserves

Stand per 1 januari
 Resultaatbestemming
 Mutatie
 Stand per 31 december

7. Voorzieningen

31-12-2024	31-12-2023
€	€
2.701.989	4.035.577
2.514.476	2.581.978
1.707.523	1.606.164
6.923.988	8.223.719

Overige voorzieningen

Voorziening 45+ regeling
 Voorziening langdurig zieken
 Voorziening uitgestelde beloning

2024	2023
€	€

Toelichting voorziening

Kortlopend deel van de voorzieningen (<1 jr)
 Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jr)
 Hiervan langer dan 5 jr
Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconteringsvoet	Saldo per 31 december 2024
	€	€	€	€	€	€
Voorziening 45+ regeling	4.035.577	978.599	-413.999	-1.872.373	-25.815	2.701.989
Voorziening langdurig zieken	2.581.978	2.226.154	-1.217.747	-1.075.909	-	2.514.476
Voorziening uitgestelde beloning	1.606.162	408.947	-119.264	-132.046	-56.276	1.707.523
Totaal voorzieningen	8.223.717	3.613.700	-1.751.010	-3.080.328	-82.091	6.923.988

8. Langlopende schulden

31-12-2024	31-12-2023
€	€
Schulden aan banken	
Leningen o/g	
<u>25.651.278</u>	<u>15.608.631</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

2024	2023
€	€
Stand per 1 januari	17.302.651
Bij: nieuwe leningen	12.000.000
Af: aflossingen	-1.800.688
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-1.850.685
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>25.651.278</u>
	<u>20.802.284</u>
	-
	-3.499.635
	-1.694.018
	15.608.631

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moet(en) worden beschouwd:

2024	2023
€	€
Schulden aan banken (< 1 jr.)	1.850.685
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	25.651.278
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	18.398.536
	1.694.018
	15.608.631
	9.432.559

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 4.1.4 langlopende schulden.
 De aflossingsverplichtingen van het komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.



9. Kortlopende schulden

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€

Schulden aan banken (< 1 jr.)

Financieringen	1.850.685	1.694.018
----------------	-----------	-----------

De post Schulden aan de banken betreft de aflossingsverplichting op de langlopende schulden van het komend boekjaar.

Schulden aan leveranciers en handelskredieten

Crediteuren	4.459.786	4.017.355
-------------	-----------	-----------

Belastingen en premies sociale verzekeringen

	58.891	64.203
Omzetbelasting	1.782.507	1.681.066
Loonheffing	1.841.398	1.745.269

Schulden terzake van pensioenen

	2.186.918	2.832.066
--	-----------	-----------

Schulden terzake van pensioenen

In de post Schulden terzake van pensioenen is de factuur van november en december 2024 opgenomen.

Overige schulden en overlopende passiva

	8.169.129	7.646.733
Overige schulden	1.700.725	3.402.056
Overlopende passiva	9.869.854	11.048.789

De Overige schulden, waarin onder andere de reservering voor eindejaarsuitkering en vakantiegeld is opgenomen, stijgen met name als gevolg van de CAO stijgingen.

Overige schulden

	508.141	477.967
Eindejaarsuitkering	3.265.093	3.035.285
Vakantiegeld	4.395.895	4.133.481
Vakantiedagen	8.169.129	7.646.733

Overlopende passiva

	23.600	38.511
Accountantskosten	84.648	48.481
Nog te betalen salarissen	1.240.534	1.486.379
Nog te betalen bedragen	268.674	1.747.813
Vooruitontvangen bedragen	83.269	80.872
Nog te betalen interest	1.700.725	3.402.056

10. Financiële instrumenten

Algemeen

De belangrijkste financiële risico's waaraan de groep onderhevig is, zijn het renterisico, het liquiditeitsrisico en het kredietrisico. Het financiële beleid van de groep is erop gericht om op lange termijn de markttrentes te volgen. De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markten/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De groep beperkt het kredietrisico door uitsluitend zaken te doen met financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid. Op balansdatum waren er geen significante concentraties van kredietrisico.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de groep te beperken en daarmee tevens de nettorentelasten te optimaliseren. Dit beleid vertaalt zich in een gewenst profiel van vastrentende en variabelrentende posities inclusief liquide middelen, waarbij de variabelrentende positie in principe niet groter is dan 00% van de nettoschuld.

Periodiek worden liquiditeitsbegrotingen opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden kasstroomrisico's beheerst.

11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Toelichting:

Huur- en Leaseverplichtingen

Huurverplichtingen

Locatie Emmastaete. Gehuurd van de Woningstichting Vincio Wonen. De duur is 25 jaar en eindigt op 31 juli 2029, met een jaarlijkse huurlast van ca. € 911.553.

Verplichting < 1 jaar: € 911.553

Verplichting 1-5 jaar: € 3.460.626

Verplichting > 5 jaar: € 0

Met Adelante is een huurovereenkomst overeengekomen voor de afdeling De Eik. De duur van deze overeenkomst bedraagt

10 jaar en eindigt op 31 maart 2024 en wordt daarna telkens met 5 jaar verlengd. De jaarlijkse huurlast is € 245.521.

Verplichting < 1 jaar: € 245.521

Verplichting 1-5 jaar: € 853.713

Verplichting > 5 jaar: € 0

Daarnaast is met Adelante per 1 september 2023 een huur-overeenkomst afgesloten voor tijdelijke huisvesting. Deze overeenkomst loopt tot 31 december 2026. De jaarlijkse huurprijs is € 40.108.

Verplichting < 1 jaar: € 40.108

Verplichting 1-5 jaar: € 41.432

Verplichting > 5 jaar: € 0

Wijksteunpunt de Beemden te Schinnen, gehuurd van ZoWonen. De duur van de huurovereenkomst is 20 jaar en eindigt op 7 mei 2028, met een jaarlijkse huurlast van € 26.788.

Verplichting < 1 jaar: € 26.788

Verplichting 1-5 jaar: € 67.094

Verplichting > 5 jaar: € 0

Trefcentrum te Nuth, gehuurd van Stichting Cultureel Trefcentrum. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 april 2022 en is aangegaan voor de duur van 1 jaar en wordt verlengd voor 5 jaar tot 1 april 2028; vervolgens wordt de huurovereenkomst voor onbepaalde tijd voortgezet. De jaarlijkse huurlast is € 13.991.

Verplichting < 1 jaar: € 13.991

Verplichting 1-5 jaar: € 33.508

Verplichting > 5 jaar: € 0

Henkhof te Merkelbeek, gehuurd van Stichting Brede Maatschappelijke Voorziening de Henkhof. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 juni 2022 en is aangegaan voor de duur van 5 jaar; vervolgens wordt de huurovereenkomst voortgezet voor de duur van 2 jaar. De jaarlijkse huurlast is € 20.136.

Verplichting < 1 jaar: € 20.136

Verplichting 1-5 jaar: € 29.940

Verplichting > 5 jaar: € 0

Kantoorruimte Prins Hendriklaan te Brunssum, gehuurd van NWI Limburg II B.V.-Galaxy. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 juni 2022 en is aangegaan voor de duur van 3 jaar; vervolgens wordt de huurovereenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 3 jaar. De jaarlijkse huurlast is € 8.527.

Verplichting < 1 jaar: € 8.527

Verplichting 1-5 jaar: € 22.011

Verplichting > 5 jaar: € 0

Kantoorruimte Pieterstraat te Geleen, gehuurd van Th.S.F. Kuipers-Wald & H.W.M. Kuipers. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 oktober 2021 en is aangegaan voor de duur van 5 jaar; vervolgens wordt de huurovereenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De jaarlijkse huurlast is € 10.116.

Verplichting < 1 jaar: € 10.116

Verplichting 1-5 jaar: € 7.875

Verplichting > 5 jaar: € 0



Kantoorruimte Altaarstraat te Schinnen, gehuurd van Caubo Beheer B.V. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 augustus 2023 en eindigt op 31 januari 2025; vervolgens wordt de huurovereenkomst telkens voortgezet voor de duur van 1 jaar. De jaarlijkse huurlast is € 6.433.

Verplichting < 1 jaar:	€ 6.433
Verplichting 1-5 jaar:	€ 556
Verplichting > 5 jaar:	€ 0

Leaseverplichtingen

Met MKB Lease is een leaseovereenkomst met Cicero Zorggroep overeengekomen voor 6 auto's. De auto's hebben verschillende looptijden en worden voor 5 jaar geleased.

Verplichting <1 jaar:	€ 12.317
Verplichting 1-5 jaar:	€ 7.092
Verplichting >5 jaar:	€ 0

Met MKB Lease is eind november 2022 een leaseovereenkomst met Cicero Thuis overeengekomen voor 24 auto's met een looptijd van 5 jaar. De jaarlijkse verplichting bedraagt, afhankelijk van het aantal gereden kilometers, ongeveer € 180.000.

Verplichting < 1 jaar:	€ 180.000
Verplichting 1-5 jaar:	€ 345.000
Verplichting > 5 jaar:	€ 0

Verplichtingen uit overige bedrijfskosten

Overeenkomst aangegaan op gebied van ondersteuning telecommunicatieapparatuur.

Verplichting <1 jaar:	€ 903.394
Verplichting 1-5 jaar:	€ 1.395.765
Verplichting >5 jaar:	€ 186.054

Overige niet verwerkte verplichtingen

Nieuwbouw de Gijselaar

In het kader van de nieuwbouw de Gijselaar die in 2024 is gerealiseerd, is de groep reeds voor € 378.000 verplichtingen aangegaan i.v.m. de aankoop van grond. In 2023 is Cicero een lening aangegaan bij de ING voor € 8.000.000. Hiervan is in 2024 € 4.000.000 opgenomen. Het restant wordt opgenomen in oktober 2025.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden,

onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

De extramurale (wijkverpleging) producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (verpleging) worden met ingang van boekjaar 2015 gefinancierd vanuit de Zvw. Onderdeel van de regeling is dat een overschrijding van het landelijke budgetplafond zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument). Ditzelfde geldt ook voor de Geriatrische Revalidatie Zorg. Zorgaanbieders kunnen op basis van het macrobeheersinstrument een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2025. Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting Cicero Zorggroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2024.

Bovenstaande is in overeenstemming met de betreffende beleidsregel van de NZa met betrekking tot het Macro-beheersmodel.

Obligo waarborgfonds

Enkele langlopende leningen, zie leningenoverzicht, zijn geborgd door Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Tegenover de borging staat een obligo van maximaal 3% van de boekwaarde van de restant schuld van de geborgde leningen. Deze obligoverplichting wordt indien het WfZ daarop een beroep doet in de vorm van een renteloze lening aan het WfZ aangeboden. De obligo van deze leningen bedraagt op 31-12-2024 € 691.216 (3% van € 23.040.538).

4.1.6.1 Bijlage: Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom €	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
BNG40114160	30-09-2020	1.624.350	10	Geldlening	-0,02	1.082.900	€	€	€	€	5	linear	€	WFZ
NWB	08-11-2007	8.287.795	30	Geldlening	2,68	3.867.638	-	-	916.300	83.300	5	linear	166.600	WFZ
BNG40750591	18-09-1989	2.268.901	40	Linear	-	340.335	-	-	3.591.378	2.210.078	13	linear	276.260	WFZ
BNG40103126	29-10-2007	3.861.825	30	Geldlening	4,78	1.767.276	-	-	283.612	-	5	linear	56.723	Gemeentegarantie
BNG40103125	01-11-2007	5.000.000	25	Geldlening	4,76	1.701.031	-	-	1.636.367	981.820	13	linear	130.909	WFZ
BNG40102566	01-03-2007	1.775.982	25	Geldlening	4,42	639.354	-	-	1.494.845	463.918	8	linear	206.186	WFZ
BNG4095797	28-09-1990	1.452.097	40	Linear	5,10	254.117	-	-	568.315	213.118	8	linear	71.039	WFZ
Triodos	01-08-2016	12.000.000	20	Linear	0,89	7.650.000	-	-	217.814	36.302	6	linear	36.302	Gemeentegarantie
ING Elvira ML-7212	01-07-2024	-	14	Linear	3,86	-	4.000.000	40.000	6.900.000	4.050.000	12	linear	600.000	WFZ
BNG Elvira 40.117484	02-09-2024	-	30	Linear	3,19	-	8.000.000	66.667	3.960.000	3.760.000	13	linear	40.000	Hypotheclair
TOTAAL						17.302.651	12.000.000	1.800.687	27.501.964	18.398.536	29	linear	266.667	WFZ
													1.850.686	

De reële waarde van de langlopende schuld bedraagt € 15,2 milj. en is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is lager doordat voor een aantal leningen met een vaste rentestructuur en de lening met een variabele rentestructuur de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente.

Op 21 juli 2023 is de geactualiseerde hypotheekakte bij de notaris gepasseerd waarin ten behoeve van de ING Bank b.v. en Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector gestelde zekerheden bij de langlopende schulden en kredietfaciliteiten zijn vastgelegd:

- " Een hypotheekstelling van € 55 mio op de volgende gebouwen: Bedrijfsbureau, Schuttershof, Bronnenhof, Elvira-Leontine, Op den Toren, Ave Maria, Pius, Aan de Bleek, Residentie en t Brook;
- " Gezamenlijke pandakte roerende zaken (eerste pandrecht) tussen Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector en de ING Bank b.v.;
- " Gezamenlijke overeenkomst gedeelde zekerheden op de WFZ-activa tussen Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector en de ING Bank b.v..



4.1.6.2 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

Stand per 1 januari 2024

- aanschafwaarde
- cumulatieve herwaarderings
- cumulatieve afschrijvingen

Boekwaarde per 1 januari 2024

Mutaties

- investeringen
- afschrijvingen

-terugname geheel afgeschreven activa
aanschafwaarde
cumulatieve afschrijvingen

- desinvesteringen
 - aanschafwaarde
 - cumulatieve afschrijvingen
- per saldo

Mutaties in boekwaarde (per saldo)

Stand per 31 december 2024

- aanschafwaarde
- cumulatieve herwaarderings
- cumulatieve afschrijvingen

Afschrijvingspercentage

3.33%-10% 5% 10-20%

De mutatie in de activa in uitvoering valt als volgt te verklaren:

investeringen € 15.800.985, activeringen - € 20.150.154 , overige mutaties - € 1.030.990

Van de activeringen heeft € 15.787.652 betrekking op bedrijfsgebouwen en terreinen, € 1.579.636 op machines en installaties en € 2.782.866 op andere bedrijfsmiddelen

Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit-betaald op materiële vaste activa		Totaal
			€	€	
88.207.357	18.494.452	17.947.572	8.958.598		133.607.979
-37.032.729	-9.992.636	-9.835.705	-	-	-56.861.070
51.174.628	8.501.816	8.111.867	8.958.598		76.746.909
15.787.652	1.579.637	2.671.847	-5.380.159		14.658.977
-3.360.110	-974.661	-2.122.102	-	-	-6.456.873
-7.236.977	-1.153.653	-3.188.253	-	-	-11.578.883
7.236.977	1.153.653	3.188.253	-	-	11.578.883
12.427.542	604.976	549.745	-5.380.159		8.202.104
-5.829	-377.733	-173.090	-	-	-556.652
5.805	366.031	69.747	-	-	441.583
-24	-11.702	-103.343	-	-	-115.069
12.427.518	593.274	446.402	-5.380.159		8.087.035
96.752.203	18.542.703	17.258.076	3.578.439		136.131.421
-	-	-	-	-	-
-33.150.057	-9.447.613	-8.699.807	-	-	-51.297.477
63.602.146	9.095.090	8.558.269	3.578.439		84.833.944

4.1.6.3 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

Stand per 1 januari					Overige
Investerings					vorderingen
Afschrijvingen					€
Boekwaarde per 31 december					
Investerings financiële activa betreft betaalde disagio op een oude en nieuwe geborgde lening. De afschrijvingen hebben betrekking op de aflossing van deze disagio.					
aanschafwaarde 1-1-2024	315.133				189.855
afschrijvingen	125.278				302.500
boekwaarde 1-1-2024	189.855				-18.561
investerings					
afschrijvingen	302.500				473.794
terugname geheel afgeschreven:					
aanschafwaarde	7.144				
cumulatieve afschrijving	7.144				
aanschafwaarde 31-12-2024	610.488				
afschrijvingen	136.694				
boekwaarde 31-12-2024	473.794				



4.1.6.4 Toelichting gesegmenteerde resultatenrekening van Cicero Zorggroep - zorgexploitatie

4.1.6.4.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2024

	2024	2023
	€	€
12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	15.962.360	14.280.229
Wet langdurige zorg	119.897.560	109.725.529
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	689.674	697.001
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	-	-10.155
Baten uit onderaanneming	1.696.740	988.882
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.518.549	1.711.777
	139.764.883	127.393.263
13. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2.787.656	3.596.921
Netto omzet	142.552.539	130.990.184
Som der bedrijfsopbrengsten	142.552.539	130.990.184
Kosten		
14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	8.291.777	6.076.584
15. Lonen en salarissen	76.797.876	70.896.440
16. Sociale lasten	12.277.775	11.157.904
17. Pensioenlasten	6.505.444	5.874.305
18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.984.642	2.235.919
19. Overige waardeveranderingen van vaste activa	117.939	62.262
20. Overige bedrijfskosten	28.794.312	27.816.215
Som der bedrijfslasten	134.769.765	124.119.629
	7.782.774	6.870.555
21. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	955.249	364.531
22. Rentelasten en soortgelijke kosten	64.892	70.243
Financiële baten en lasten	1.020.141	434.774
Resultaat voor belastingen	8.802.915	7.305.329
23. Belastingen	-	-
Resultaat	8.802.915	7.305.329
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2024	2023
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfondsen	5.763.656	4.338.648
Overige reserves	3.039.259	2.966.681
	8.802.915	7.305.329

In de enkelvoudige jaarrekening van Cicero Zorggroep zijn de resultaten van de zorggerelateerde activiteiten opgenomen. Hierin worden niet de resultaten van Stichting Cicero Vastgoed betrokken. Deze worden meegenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep.

4.1.6.5 Toelichting gesegmenteerde resultatenrekening van Cicero Zorggroep - vastgoedexploitatie

4.1.6.5.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2024

	2024	2023
	€	€
24. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	1.446.958	1.463.412
Wet langdurige zorg	12.841.019	12.537.049
	14.287.977	14.000.461
25. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	1.908.223	2.023.587
Netto omzet	16.196.200	16.024.048
Som der bedrijfsopbrengsten	16.196.200	16.024.048
Kosten		
26. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	50.506	181.326
27. Lonen en salarissen	422.130	571.361
28. Sociale lasten	196.412	229.144
29. Pensioenlasten	138.196	136.582
30. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.472.232	4.465.789
31. Overige waardeveranderingen van vaste activa	15.691	15.691
32. Overige bedrijfskosten	5.325.533	5.971.834
	10.620.700	11.571.727
Bedrijfsresultaat	5.575.500	4.452.321
33. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	81.569	74.868
34. Rentelasten en soortgelijke kosten	-558.032	-497.787
Financiële baten en lasten	-476.463	-422.919
Resultaat voor belastingen	5.099.037	4.029.402
35. Belastingen	-	-
Resultaat na belastingen	5.099.037	4.029.402
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2024	2023
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfondsen	4.346.518	3.220.517
Overige reserves	752.519	808.885
	5.099.037	4.029.402



4.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2024

Netto omzet

De netto-omzet is in 2024 ten opzichte van 2023 met 8,0% gestegen.

	2024	2023
	€	€
36. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	17.409.318	15.743.641
Wet langdurige zorg	132.738.579	122.262.578
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	689.674	697.001
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	-	-10.155
Baten uit onderaanneming	1.696.740	988.882
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.518.549	1.711.777
	<u>154.052.860</u>	<u>141.393.724</u>

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening laten een stijging zien in met name de opbrengsten WLZ. Deze wordt veroorzaakt door een hogere bedbezetting, stijging van het tarief en zwaardere indicatiemix. Daarnaast stijgen het aantal VPT cliënten. De baten uit onderaanneming zijn met name toegenomen als gevolg van toename aantal dagvoorziening cliënten vanuit andere zorgaanbieders.

Zorgverzekeringswet

Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	8.572.366	8.126.776
Opbrengsten Zorgverzekeringswet (DBC)	8.836.952	7.616.865
	<u>17.409.318</u>	<u>15.743.641</u>

Wet langdurige zorg

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	<u>132.738.579</u>	<u>122.262.578</u>
--	--------------------	--------------------

Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	679.262	682.026
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	10.412	14.975
	<u>689.674</u>	<u>697.001</u>

Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

Beschikbaarheidsbijdragen Zorg (exclusief Opleidingen)	<u>-</u>	<u>-10.155</u>
--	----------	----------------

Baten uit onderaanneming

Baten uit onderaanneming	<u>1.696.740</u>	<u>988.882</u>
--------------------------	------------------	----------------

Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

PGB particulier	38.639	36.538
Overige	1.479.910	1.675.239
	<u>1.518.549</u>	<u>1.711.777</u>

37. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

WMO	<u>1.791.532</u>	<u>1.643.744</u>
transporteren	1.791.532	1.643.744

	2024	2023
	€	€
Transport	1.791.532	1.643.744
Overige dienstverlening	1.084.288	1.071.617
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.106.586	1.815.808
Overige opbrengsten	713.473	1.059.339
Subsidies vanwege Provincies en gemeente (excl WMO en Jeugdwet)	-	30.000
	<u>4.695.879</u>	<u>5.620.508</u>

De daling van de opbrengsten uit Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten wordt met name veroorzaakt door afname van de verkregen subsidies uit het sectorplan plus (Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidie en EU-subsidies).

38. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Personeel niet in loondienst	<u>8.342.283</u>	<u>6.257.910</u>
------------------------------	------------------	------------------

Als gevolg van personeelstekort moet meer PNIL worden ingezet.

Personeelskosten

39. Lonen en salarissen

Bruto lonen	<u>77.220.006</u>	<u>71.467.801</u>
-------------	-------------------	-------------------

Stijging van de bruto lonen wordt veroorzaakt door de CAO verhoging in 2024.

40. Sociale lasten

Premies sociale verzekeringswetten	12.459.427	11.375.828
Overige sociale lasten	<u>14.760</u>	<u>11.220</u>
	<u>12.474.187</u>	<u>11.387.048</u>

Stijging van de sociale lasten wordt met name veroorzaakt door de CAO verhoging in 2024.

41. Pensioenlasten

Pensioenlasten	<u>6.643.640</u>	<u>6.010.887</u>
----------------	------------------	------------------

Stijging van de pensioenlasten wordt met name veroorzaakt door de CAO verhoging in 2024.

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2024 waren er 1507 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2023: 1488). Hiervan zijn 196 FTE's werkzaam binnen Cicero Thuis, 1311 FTE's bij Cicero Zorggroep en 26 Stagiaires en zakgeldleerlingen.

Alle werknemers zijn binnen Nederland werkzaam. De FTE's zijn als volgt onder te verdelen:

Zorg: 1137 FTE, Facilitair: 101 FTE, Management: 77 FTE, Staf, ondersteuning en administratie: 192 FTE.

42. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Materiële vaste activa	<u>6.456.874</u>	<u>6.701.708</u>
------------------------	------------------	------------------

Afschrijvingen materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.360.110	3.272.394
Machines en installaties	<u>974.661</u>	<u>1.078.281</u>
Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>2.122.103</u>	<u>2.351.033</u>
	<u>6.456.874</u>	<u>6.701.708</u>



43. Overige waardeveranderingen van vaste activa

	2024	2023
	€	€
Andere vaste bedrijfsmiddelen	115.069	62.494
Overige vorderingen	18.561	15.459
	<u>133.630</u>	<u>77.953</u>

44. Overige bedrijfskosten

Onderhoud en energiekosten	4.634.715	4.597.982
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.856.630	8.314.191
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	5.558.543	5.020.982
Algemene kosten	13.054.651	14.139.839
Huur en leasing	2.015.787	1.718.366
Dotatie en vrijval voorzieningen	-479	-3.313
	<u>34.119.847</u>	<u>33.788.047</u>

Onderhoud en energiekosten

- Onderhoud	1.899.284	1.893.321
- Energiekosten gas	1.317.216	1.417.493
- Energiekosten stroom	1.295.267	1.163.045
- Energie transport en overig	111.311	120.658
- Onderhoud en energiekosten	11.637	3.465
	<u>4.634.715</u>	<u>4.597.982</u>

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	<u>8.856.630</u>	<u>8.314.191</u>
--	------------------	------------------

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten stijgen enerzijds door hoger aantal cliënten in 2024 en anderzijds door de hoge inflatie.

Patiënt- en bewonersgebonden kosten

Patiënt- en bewonersgebonden kosten	<u>5.558.543</u>	<u>5.020.982</u>
-------------------------------------	------------------	------------------

Patiënt- en bewonersgebonden kosten stijgen enerzijds door hoger aantal cliënten in 2024 en anderzijds door de hoge inflatie.

Algemene kosten

Accountantskosten	215.118	193.194
Algemene kosten	7.281.939	6.669.497
Dotaties/ vrijval voorzieningen personeel	533.372	2.018.449
Overige personeelskosten	5.024.222	5.258.699
	<u>13.054.651</u>	<u>14.139.839</u>

De algemene kosten zijn in 2024 ten opzichte van 2023 met namen gestegen door hogere opleidingskosten en stijging van de reiskosten woon/werk. Door een lager dotatie in 2024 aan de voorziening langdurig zieken en voorziening 45+ regeling zijn de kosten hier lager dan in 2023.

Huur en leasing

Huur en leasing	<u>2.015.787</u>	<u>1.718.366</u>
-----------------	------------------	------------------

Stijgen van de Huur en leasingkosten wordt veroorzaakt door de jaarlijkse huurstijging en de inzet van lease auto's bij Cicero Thuis.

2024	2023
€	€
-479	-3.313

Dotatie en vrijval voorzieningen

Dotaties en vrijval voorzieningen debiteuren

45. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:

	Accountant (2024)	Overig netwerk (2024)	Accountant (2023)	Overig Netwerk (2023)
	€	€	€	€
1. Jaarrekening controle	184.647	-	174.377	-
2. Overige controle	18.598	-	17.546	-
Totaal honoraria accountant	203.245	-	191.923	-

Toelichting:

De honoraria zijn gebaseerd op de totale honoraria voor de controle van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de externe accountant en de accountantsorganisatie reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. Het honorarium van de accountant m.b.t. overige controlewerkzaamheden, fiscale advisering en niet-controlediensten wordt gebaseerd op de daadwerkelijk ontvangen kostenfacturen en verantwoord in het jaar dat deze zijn gefactureerd.

Financiële baten en lasten

2024	2023
€	€
1.118.910	376.829
-82.092	62.569
1.036.818	439.398

46. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten

Oprenting

Rentebaten zijn flink gestegen door de hogere rentetarieven voor deposito's en creditrente vergoeding van de bank. De disconteringsvoet is in 2024 hoger dan in 2023 waardoor de oprenting is afgenomen.

47. Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten

-493.139	-427.544
----------	----------

Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.



4.1.8 WNT-VERANTWOORDING 2024 STICHTING CICERO ZORGGROEP

Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Cicero Zorggroep van toepassing zijnde regelgeving voor zorg en jeugdhulp, zoals opgenomen in de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 11 punten in 2024 voor Stichting Cicero Zorggroep is € 214.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

4.1.8.1 Bezoldiging topfunctionarissen

4.1.8.1.1 LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN MET DIENSTBETREKKING

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)
Dienstbetrekking

Mw. mr.
H.C.C.M.
Koster

Voorzitter RvB

1/1 - 31/12
1,0
ja

Bezoldiging

Beloning
Beloningen betaalbaar op termijn
Subtotaal

196.854
16.202

213.056

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

214.000

-/- Onverschuldigd betaald bedrag

-

Bezoldiging

213.056

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.
N.v.t.

Gegevens 2023

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2023
Omvang dienstverband 2023 (in fte)
Dienstbetrekking

Voorzitter RvB

1/1 - 31/12
1,0
ja

Bezoldiging

Beloning
Beloningen betaalbaar op termijn
Subtotaal

187.747
15.163

202.910

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

205.000

Bezoldiging

202.910

Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan: Nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling:

Nvt

Voor elke hierboven vermelde onverschuldigde betaling is een vordering ingesteld die is inbegrepen in de post 'Overige vorderingen'.

4.1.8.1.2 TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	Dhr.drs F.C.W. Klaassen	Mw. drs. M.I.J.W. Vossen MHA
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	25.680	17.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Bezoldiging	<u>25.680</u>	<u>17.120</u>
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023

Bedragen x € 1	Dhr.drs. F.C.W. Klaassen	Mw. drs. M.I.J.W. Vossen MHA
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/5
Bezoldiging		
Bezoldiging	21.525	14.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.750	20.500

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	Dhr. Ir. W.G.M. Stribos	Mw. R.W.M.J. Eggels RA	Dhr. drs. J.L.M. Hendriks
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/1 - 23/09	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.865	17.120	17.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	15.611	21.400	21.400
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Bezoldiging	<u>12.865</u>	<u>17.120</u>	<u>17.120</u>
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023

Bedragen x € 1	Dhr. Ir. W.G.M. Stribos	Mw. R.W.M.J. Eggels RA	Dhr.drs. J.L.M. Hendriks
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2023	1/1 - 23/09	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.402	14.350	7.175
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500	10.250



4.1.8.1.3 OVERIGE RAPPORTAGEVERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen . Er zijn in 2024 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

4.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

4.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

(NA RESULTAATBESTEMMING)

		31 december 2024		31 december 2023	
		€	€	€	€
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	(48)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		54.363.572		41.213.114	
Machines en installaties		6.741.262		5.879.611	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		8.416.273		7.949.833	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		3.578.439		8.958.599	
			73.099.546		64.001.157
Financiële vaste activa	(49)				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		6.306.523		4.367.269	
Overige vorderingen		299.333		333	
			6.605.856		4.367.602
			79.705.402		68.368.759
Vlottende activa					
Onderhanden werk DBC's / DBC's-zorgproducten	(50)		585.972		271.903
Vorderingen	(51)				
Handelsdebiteuren		1.034.373		1.426.798	
Vorderingen op groepsmaatschappijen		8.040.769		9.045.829	
Overige vorderingen		10.425.223		3.177.126	
Overlopende activa		654.471		539.170	
			20.154.836		14.188.923
Liquide middelen	(52)		37.655.869		31.864.008
			58.396.677		46.324.834
			<u>138.102.079</u>		<u>114.693.593</u>

[illegible]

4.2.2 ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2024

		2024	2023
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	(59)		
Zorgverzekeringswet		12.103.119	10.480.163
Wet langdurige zorg		120.192.581	111.111.213
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		344.261	610.722
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		-	-10.155
Baten uit onderaanneming		19.926	23.088
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		153.127	469.178
		132.813.014	122.684.209
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	(60)	5.392.650	5.971.469
Netto omzet		138.205.664	128.655.678
Som der bedrijfsopbrengsten		138.205.664	128.655.678
Kosten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	(61)	6.201.264	4.657.112
Lonen en salarissen	(62)	67.318.079	62.558.846
Sociale lasten	(63)	10.712.508	9.796.575
Pensioenlasten	(64)	5.846.600	5.314.559
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	(65)	5.416.311	5.654.712
Overige waardeveranderingen van vaste activa	(66)	118.569	54.251
Overige bedrijfskosten	(67)	33.002.595	33.148.439
Som der bedrijfslasten		128.615.926	121.184.494
		9.589.738	7.471.184
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(68)	1.013.576	483.139
Rentelasten en soortgelijke kosten	(69)	-493.139	-395.157
Financiële baten en lasten		520.437	87.982
Resultaat voor belastingen		10.110.175	7.559.166
Belastingen		-	-
		10.110.175	7.559.166
Resultaat deelnemingen	(70)	3.039.255	2.966.681
Resultaat		13.149.430	10.525.847

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2024	2023
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfondsen	10.110.174	7.559.166
Overige reserves	3.039.256	2.966.681
	13.149.430	10.525.847

In de enkelvoudige jaarrekening van Cicero Zorggroep zijn de resultaten van de zorggerelateerde activiteiten opgenomen. Hierin worden niet de resultaten van Stichting Cicero Vastgoed betrokken. Deze worden meegenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep.



4.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

4.2.3.1 Algemeen

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en resultatenrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

4.2.3.2 Afwijkingen in waarderingsgrondslagen enkelvoudige jaarrekening

DEELNEMINGEN IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

RESULTAAT DEELNEMINGEN

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de instelling in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de instelling en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Het resultaat deelnemingen is als onderdeel van de financiële baten en lasten in de resultatenrekening verantwoord.

4.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

ACTIVA

VASTE ACTIVA

48. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	64.001.158	50.269.577
Bij: investeringen	14.629.767	19.440.146
Af: afschrijvingen	-5.416.310	-5.654.713
Af: desinvesteringen	-115.069	-53.853
Boekwaarde per 31 december	73.099.546	64.001.157

Investeringen in 2024 betreffen met name de nieuwbouw van Elvira Leontien waar nieuwe zorgwoningen zijn gerealiseerd.

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit-betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2024</i>					
- aanschafwaarde	70.563.277	13.156.684	17.439.943	8.958.598	110.118.502
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-29.350.163	-7.277.072	-9.490.109	-	-46.117.344
	<u>41.213.114</u>	<u>5.879.612</u>	<u>7.949.834</u>	<u>8.958.598</u>	<u>64.001.158</u>
<i>Mutaties</i>					
Bij: investeringen	15.787.652	1.579.637	2.642.637	-5.380.159	14.629.767
Af: desinvesteringen	-5.829	-377.733	-173.090	-	-556.652
Afschrijving desinvesteringen	5.805	366.031	69.747	-	441.583
Afschrijvingen	-2.637.170	-706.285	-2.072.855	-	-5.416.310
	<u>13.150.458</u>	<u>861.650</u>	<u>466.439</u>	<u>-5.380.159</u>	<u>9.098.388</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2024</i>					
- aanschafwaarde	79.108.123	13.204.935	16.777.436	3.578.439	112.668.933
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-24.744.551	-6.463.673	-8.361.163	-	-39.569.387
	<u>54.363.572</u>	<u>6.741.262</u>	<u>8.416.273</u>	<u>3.578.439</u>	<u>73.099.546</u>
Afschrijvingspercentage	3,3% - 10%	5%	10 - 20%		



49. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	4.367.602	1.401.319
Aandeel resultaat onderneming waarin wordt deelgenomen	1.939.254	2.966.681
Investerings	302.500	-
Afschrijvingen	-3.500	-398
Boekwaarde per 31 december	6.605.856	4.367.602

Investerings financiële activa betreft betaalde disagio op een oude en nieuwe geborgde lening. De afschrijvingen hebben betrekking op de aflossing van deze disagio.

	Deel- nemingen in groepsmaat- schappijen	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2024	4.367.269	333	4.367.602
Investerings	-	302.500	302.500
Afschrijvingen	-	-3.500	-3.500
Waardeverminderingen	-	-7.144	-7.144
Af: terugname geheel afgeschreven activa	-	7.144	7.144
Aandeel resultaat onderneming waarin wordt deelgenomen	1.939.254	-	1.939.254
Stand per 31 december 2024	6.306.523	299.333	6.605.856

De overige vorderingen bestaan uit Emissie/leningskosten:

aanschafwaarde 1-1-2024	13.906
afschrijvingen	13.573
boekwaarde 1-1-2024	333

investerings 2024	302.500
afschrijvingen 2024	3.499

terugname geheel afgeschreven:

aanschafwaarde	7.144
cumulatieve afschrijving	7.144

aanschafwaarde 31-12-2024	309.262
afschrijvingen	9.928
boekwaarde 31-12-2024	299.333

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige vorderingen		
Kosten verkregen geldlening	299.333	333

VLOTTENDE ACTIVA

50. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.571.972	1.257.903
Af: ontvangen voorschotten	-986.000	-986.000
Totaal onderhanden werk	585.972	271.903

51. Vorderingen

Handelsdebiteuren

Vorderingen op debiteuren	1.034.373	1.426.798
---------------------------	-----------	-----------

De debiteuren en overige vorderingen zullen binnen 1 jaar geïnd worden met uitzondering van de debiteuren waarvoor een voorziening is gevormd.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Stichting Cicero Vastgoed	8.040.769	9.045.829
---------------------------	-----------	-----------

Op 1 januari 2018 is door Cicero Zorggroep een lening aan Cicero Stichting Vastgoed verstrekt (€ 14 milj.). Hierop wordt jaarlijks door Vastgoed circa € 1 milj. afgelost. Over de lening wordt 0% rente berekend door Cicero Zorggroep en betreft hierdoor een niet marktconforme transactie.

	Stand per 1 januari 2024	Af	Stand per 31 december 2024
	€	€	€
Stichting Cicero Vastgoed	9.045.829	-1.005.060	8.040.769

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€

Overige vorderingen en overlopende activa

Overige vorderingen	10.425.223	3.177.126
Overlopende activa	654.471	539.170
	11.079.694	3.716.296

In de overige vorderingen zijn in 2024 conform regelgeving de deposito's die Cicero bij de ING bank heeft afgesloten opgenomen (€ 7.5 mln.).

Overige vorderingen

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	208.416	574.661
Overige vorderingen	8.489.611	956.609
Nog te ontvangen bedragen	1.271.670	1.418.862
Nog te factureren omzet DBC's	455.526	226.994
	10.425.223	3.177.126


Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	t/m 2021	2022	2023	2024	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	-	574.661		574.661
Financieringsverschil boekjaar				208.416	208.416
Correcties voorgaande jaren	-	-	-		-
betalingen/ontvangsten	-	-	-574.661		-574.661
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	-574.661	208.416	-366.245
Saldo per 31 december	-	-	-	208.416	208.416

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c c c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	208.416	574.661
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	<u>208.416</u>	<u>574.661</u>
	2024	2023
	€	€

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (excl subsidies en differentiatiegelden)

Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget

Totaal financieringsverschil

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
	132.960.937	122.353.352
	-132.752.521	-121.778.691
	<u>208.416</u>	<u>574.661</u>

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€

Overlopende activa

Vooruitbetaalde bedragen

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
	<u>654.471</u>	<u>539.170</u>

52. Liquide middelen

ING	21.140.800	3.826.436
Spaarrekeningen	16.500.000	28.018.006
Kas	15.069	19.566
	<u>37.655.869</u>	<u>31.864.008</u>

PASSIVA

53. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	42.002	42.002
Bestemmingsreserve	1.000.000	1.000.000
Bestemmingsfondsen	73.208.317	63.098.143
Overige reserves	10.178.516	7.139.260
Totaal eigen vermogen	84.428.835	71.279.405

Gestort en opgevraagd kapitaal

Stand per 1 januari	42.002	42.002
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	42.002	42.002

	2024	2023
	€	€

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve innovatie	1.000.000	1.000.000
------------------------------	-----------	-----------

Het verloop is als volgt:

Stand per 1 januari	1.000.000	1.000.000
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	1.000.000	1.000.000

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen	73.208.317	63.098.143
--------------------	------------	------------

Het verloop is als volgt:

Stand per 1 januari	63.098.143	55.538.977
Resultaatbestemming	10.110.174	7.559.166
Stand per 31 december	73.208.317	63.098.143

Overige reserves

Overige reserves	10.178.516	7.139.260
------------------	------------	-----------

Het verloop is als volgt:

Stand per 1 januari	7.139.260	4.172.579
Resultaatbestemming	3.039.256	2.966.681
Stand per 31 december	10.178.516	7.139.260



54. Voorzieningen

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening 45+ regeling	2.341.323	3.643.223
Voorziening langdurig zieken	2.304.981	2.440.639
Voorziening uitgestelde beloning	1.474.786	1.388.826
	<u>6.121.090</u>	<u>7.472.688</u>

	2024	2023
	€	€
Toelichting voorziening		
Kortlopend deel van de voorzieningen (<1 jr)	2.528.271	2.250.227
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jr)	3.592.818	5.222.461
Hiervan langer dan 5 jr	1.440.369	1.651.904
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		

	Saldo per 1 januari 2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconteringsvoet	Saldo per 31 december 2024
	€	€	€	€	€	€
Voorziening 45+ regeling	3.643.223	958.796	-379.672	-1.859.862	-21.162	2.341.323
Voorziening langdurig zieken	2.440.639	2.016.659	-1.196.849	-955.468	-	2.304.981
Voorziening uitgestelde beloning	1.388.825	366.760	-111.436	-121.490	-47.873	1.474.786
Totaal voorzieningen	<u>7.472.687</u>	<u>3.342.215</u>	<u>-1.687.957</u>	<u>-2.936.820</u>	<u>-69.035</u>	<u>6.121.090</u>

55. Langlopende schulden

Schulden aan banken

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	17.302.651	18.696.669
Bij: nieuwe leningen	12.000.000	-
Af: aflossingen	-1.800.688	-1.394.020
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-1.850.685	-1.694.018
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>25.651.278</u>	<u>15.608.631</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moet(en) worden beschouwd:

	2024	2023
	€	€
Schulden aan banken (< 1 jr.)	1.850.685	1.694.018
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	25.651.278	15.608.631
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	18.398.536	9.432.559

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 4.2.4.1 langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen van het komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

56. Kortlopende schulden

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Schulden aan banken (< 1 jr.)		
Financieringen	1.850.685	1.694.018

De post Schulden aan de banken betreft de aflossingsverplichting op de langlopende schulden van het komend boekjaar.

Schulden aan leveranciers en handelskredieten

Crediteuren	4.150.798	3.762.737
-------------	-----------	-----------

Schulden aan groepsmaatschappijen

Cicero Thuis	3.888.807	1.135.882
--------------	-----------	-----------

	Stand per 1 januari 2024	Bij	Af	Totaal
	€	€	€	€
Cicero Thuis	1.135.882	-1.135.882	3.888.807	3.888.807

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	58.891	64.203
Loonheffing	1.541.666	1.469.771
	1.600.557	1.533.974

Schulden terzake van pensioenen

Schulden terzake van pensioenen	1.902.798	2.595.274
---------------------------------	-----------	-----------

In de post Schulden terzake van pensioenen is de factuur van november en december 2024 opgenomen.

Overige schulden en overlopende passiva

Overige schulden	7.005.706	6.617.946
Overlopende passiva	1.501.525	2.993.038
	8.507.231	9.610.984

De Overige schulden, waarin onder andere de reservering voor eindejaarsuitkering en vakantiegeld is opgenomen, stijgen met name als gevolg van de CAO stijgingen.

Overige schulden

Eindejaarsuitkering	440.764	418.114
Vakantiegeld	2.830.216	2.653.476
Vakantiedagen	3.734.726	3.546.356
	7.005.706	6.617.946

Overlopende passiva

Nog te betalen salarissen	55.914	38.883
Nog te betalen bedragen	1.093.668	1.296.059
Vooruitontvangen bedragen	268.674	1.577.224
Nog te betalen interest	83.269	80.872
	1.501.525	2.993.038



57. Financiële instrumenten

Algemeen

Zie de waarderingsgrondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening.

58. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Fiscale eenheid

Stichting Cicero Zorggroep maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de BTW tezamen met de volgende instellingen: Stichting Cicero Vastgoed en Cicero Thuis BV. Stichting Cicero Zorggroep is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.

(Meerjarige) financiële verplichtingen

Huurverplichtingen

Locatie Emmastaete. Gehuurd van de Woningstichting Vincio Wonen. De duur is 25 jaar en eindigt op 31 juli 2029, met een jaarlijkse huurlast van ca. € 911.553.

Verplichting < 1 jaar:	€ 911.553
Verplichting 1-5 jaar:	€ 3.460.626
Verplichting >5 jaar:	€ 0

Met Adelante is een huurovereenkomst overeengekomen voor de afdeling De Eik. De duur van deze overeenkomst bedraagt 10 jaar en eindigt op 31 maart 2024 en wordt daarna telkens met 5 jaar verlengd. De jaarlijkse huurlast is € 245.521.

Verplichting < 1 jaar:	€ 245.521
Verplichting 1-5 jaar:	€ 853.713
Verplichting >5 jaar:	€ 0

Daarnaast is met Adelante per 1 september 2023 een huurovereenkomst afgesloten voor tijdelijke huisvesting. Deze overeenkomst loopt tot 31 december 2026. De jaarlijkse huurprijs is € 40.108.

Verplichting < 1 jaar:	€ 40.108
Verplichting 1-5 jaar:	€ 41.432
Verplichting >5 jaar:	€ 0

Leaseverplichtingen

Met MKB Lease is een leaseovereenkomst overeengekomen voor 6 auto's. De auto's hebben verschillende looptijden en worden voor 5 jaar geleased.

Verplichting <1 jaar:	€ 12.317
Verplichting 1-5 jaar:	€ 7.092
Verplichting >5 jaar:	€ 0

Verplichtingen uit overige bedrijfskosten

Overeenkomst aangegaan op gebied van ondersteuning telecommunicatieapparatuur.

Verplichting <1 jaar:	€ 903.394
Verplichting 1-5 jaar:	€ 1.395.765
Verplichting >5 jaar:	€ 186.054

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde

zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voortsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Overige niet verwerkte verplichtingen

Nieuwbouw de Gijselaar

In het kader van de nieuwbouw de Gijselaar die in 2024 is gerealiseerd, is de groep reeds voor € 378.000 verplichtingen aangegaan i.v.m. de aankoop van grond.

In 2023 is Cicero een lening aangegaan bij de ING voor € 8.000.000. Hiervan is in 2024 € 4.000.000 opgenomen. Het restant wordt opgenomen in oktober 2025.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheers-instrument

De extramurale (wijkverpleging) producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (verpleging) worden met ingang van boekjaar 2015 gefinancierd vanuit de Zvw. Onderdeel van de regeling is dat een overschrijding van het landelijke budgetplafond zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument). Ditzelfde geldt ook voor de Geriatrische Revalidatie Zorg.

Zorgaanbieders kunnen op basis van het macrobeheers-instrument een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2024. Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting Cicero Zorggroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2024.

Bovenstaande is in overeenstemming met de betreffende beleidsregel van de NZa met betrekking tot het Macrobeheers-model.

Obligo Waarborgfonds

Zorgsector (WfZ). Tegenover de borging staat een obligo van maximaal 3% van de boekwaarde van de restant schuld van de geborgde leningen. Deze obligoverplichting wordt indien het WfZ daarop een beroep doet in de vorm van een renteloze lening aan het WfZ aangeboden. De obligo van deze leningen bedraagt op 31-12-2024 € 691.216. (3% van € 23.040.538).



4.2.4.1 Bijlage: Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld		Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024		Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
						31 december 2023	31 december 2024		2024	2024					
BNG40114160	30-09-2020	1.624.350	10	Geldlening	-0,02	1.082.900	916.300	-	166.600	166.600	83.300	5	lineair	166.600 WFZ	
NWB	08-11-2007	8.287.795	30	Geldlening	2,68	3.867.638	3.591.378	-	276.260	276.260	2.210.078	13	lineair	276.260 WFZ	
BNG40750591	18-09-1989	2.268.901	40	Lineair	-	340.335	283.612	-	56.723	56.723	-	5	lineair	56.723 Gemeentegarantie	
BNG40103126	29-10-2007	3.861.825	30	Geldlening	4,78	1.767.276	1.636.367	-	130.909	130.909	981.820	13	lineair	130.909 WFZ	
BNG40103125	01-11-2007	5.000.000	25	Geldlening	4,76	1.701.031	1.494.845	-	206.186	206.186	463.918	8	lineair	206.186 WFZ	
BNG40102566	01-03-2007	1.775.982	25	Geldlening	4,42	639.354	568.315	-	71.039	71.039	213.118	8	lineair	71.039 WFZ	
BNG4095797	28-09-1990	1.452.097	40	Lineair	5,10	254.117	217.814	-	36.303	36.303	36.302	6	lineair	36.302 Gemeentegarantie	
Triodos15557	01-08-2016	12.000.000	20	Lineair	0,89	7.650.000	6.900.000	-	750.000	750.000	4.050.000	12	lineair	600.000 WFZ	
ING Elvira ML-7212	01-07-2024	-	14	Lineair	3,86	-	3.960.000	4.000.000	40.000	40.000	3.760.000	13	lineair	40.000 Hypothecair	
BNG Elvira 40.117484	02-09-2024	-	30	Lineair	3,19	-	7.933.333	8.000.000	66.667	66.667	6.600.000	29	lineair	266.667 WFZ	
TOTAAL						17.302.651	27.501.964	12.000.000	1.800.687	1.800.687	18.398.536			1.850.686	

De reële waarde van de langlopende schuld bedraagt € 18,1 milj. en is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De geschatte rendementscurve is gebaseerd op de actuele marktrentes afkomstig van de huisbankier en ligt in lijn met de rentes van de recent afgesloten leningen. De reële waarde is lager doordat voor een aantal leningen met een vaste rentestructuur en de lening met een variabele rentestructuur de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente. Op 21 juli 2023 is de geactualiseerde hypotheekakte bij de notaris gepasseerd waarin ten behoeve van de ING Bank b.v. en Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector gestelde zekerheden bij de langlopende schulden en kredietfaciliteiten zijn vastgelegd:

- " Een hypotheekstelling van € 55 mio op de volgende gebouwen: Bedrijfsbureau, Schuttershof, Bronnenhof, Elvira-Leontine, Op den Toren, Ave Maria, Pius, Aan de Bleek, Residentie en t Brook;
- " Gezamenlijke pandakte roerende zaken (eerste pandrecht) tussen Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector en de ING Bank b.v.;
- " Gezamenlijke overeenkomst gedeelde zekerheden op de WFZ-activa tussen Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector en de ING Bank b.v..

4.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2024

Netto omzet

De netto-omzet is in 2024 ten opzichte van 2023 met 7,4% gestegen.

	2024	2023
	€	€
59. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	12.103.119	10.480.163
Wet langdurige zorg	120.192.581	111.111.213
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	344.261	610.722
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	-	-10.155
Baten uit onderaanneming	19.926	23.088
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	153.127	469.178
	<u>132.813.014</u>	<u>122.684.209</u>

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening laten een stijging zien in met name de opbrengsten WLZ. Deze wordt veroorzaakt door een hogere bedbezetting, stijging van het tarief en zwaardere indicatiemix.

Zorgverzekeringswet

Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	3.266.167	2.863.298
Opbrengsten Zorgverzekeringswet (DBC)	8.836.952	7.616.865
	<u>12.103.119</u>	<u>10.480.163</u>

Wet langdurige zorg

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	<u>120.192.581</u>	<u>111.111.213</u>
--	--------------------	--------------------

Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	333.849	595.747
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	10.412	14.975
	<u>344.261</u>	<u>610.722</u>

Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

Beschikbaarheidsbijdragen Zorg (exclusief Opleidingen)	<u>-</u>	<u>-10.155</u>
--	----------	----------------

Baten uit onderaanneming

Baten uit onderaanneming	<u>19.926</u>	<u>23.088</u>
--------------------------	---------------	---------------

Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

PGB particulier	303	-9.417
Overige	152.824	478.595
	<u>153.127</u>	<u>469.178</u>

In 2024 huurde stichting Pergamijn niet langer kamers in één van de zorgcentra waardoor de post overige opbrengsten is afgenomen.

60. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

WMO	<u>27.746</u>	<u>17.614</u>
transporteren	<u>27.746</u>	<u>17.614</u>



	2024	2023
	€	€
Transport	27.746	17.614
Overige dienstverlening	882.265	883.088
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	937.271	1.590.754
Doorbelaste salariskosten Cicero Thuis	184.892	138.695
Doorbelaste overige kosten Cicero Thuis	2.685.910	2.474.940
Overige opbrengsten	674.566	866.378
	<u>5.392.650</u>	<u>5.971.469</u>

Als gevolg van een daling van de verkregen subsidies uit het sectorplan plus (Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidie en EU-subsidies) dalen de opbrengsten uit Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten.

61. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Personeel niet in loondienst	<u>6.201.264</u>	<u>4.657.112</u>
------------------------------	------------------	------------------

Als gevolg van personeelstekort moet meer PNIL worden ingezet.

Personeelskosten

62. Lonen en salarissen

Bruto lonen	<u>67.318.079</u>	<u>62.558.846</u>
-------------	-------------------	-------------------

Stijging van de bruto lonen wordt veroorzaakt door de CAO verhoging in 2024.

63. Sociale lasten

Premies sociale verzekeringswetten	<u>10.712.508</u>	<u>9.796.575</u>
------------------------------------	-------------------	------------------

Stijging van de sociale lasten wordt veroorzaakt door de CAO verhoging in 2024.

64. Pensioenlasten

Pensioenlasten	<u>5.846.600</u>	<u>5.314.559</u>
----------------	------------------	------------------

Stijging van de pensioenlasten wordt veroorzaakt door de CAO verhoging in 2024.

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2024 waren er 1311 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2023: 1298). Alle werknemers zijn binnen Nederland werkzaam. De FTE's zijn als volgt onder te verdelen:
Zorg: 953 FTE, Facilitair: 101 FTE, Management: 72 FTE, Staf, ondersteuning en administratie: 185 FTE.

65. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Materiële vaste activa	<u>5.416.311</u>	<u>5.654.712</u>
------------------------	------------------	------------------

Afschrijvingen materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2.637.170	2.549.454
Machines en installaties	706.285	809.905
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.072.856	2.295.353
	<u>5.416.311</u>	<u>5.654.712</u>

66. Overige waardeveranderingen van vaste activa

Andere vaste bedrijfsmiddelen	115.069	53.853
Overige vorderingen	3.500	398
	<u>118.569</u>	<u>54.251</u>

	2024	2023
	€	€
67. Overige bedrijfskosten		
Onderhoud en energiekosten	4.575.480	4.549.130
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.035.478	7.625.737
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.746.744	4.335.312
Algemene kosten	12.107.524	13.407.499
Huur en leasing	3.537.369	3.230.761
	<u>33.002.595</u>	<u>33.148.439</u>

Onderhoud en energiekosten

- Onderhoud	1.899.284	1.893.321
- Energiekosten gas	1.281.800	1.383.320
- Energiekosten stroom	1.283.841	1.152.309
- Energie transport en overig	110.555	120.180
	<u>4.575.480</u>	<u>4.549.130</u>

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	<u>8.035.478</u>	<u>7.625.737</u>
--	------------------	------------------

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten stijgen enerzijds door hoger aantal cliënten in 2024 en anderzijds door de hoge inflatie.

Patiënt- en bewonersgebonden kosten

Patiënt- en bewonersgebonden kosten	<u>4.746.744</u>	<u>4.335.312</u>
-------------------------------------	------------------	------------------

Patiënt- en bewonersgebonden kosten stijgen enerzijds door hoger aantal cliënten in 2024 en anderzijds door de hoge inflatie.

Algemene kosten

Accountantskosten	184.214	173.537
Algemene kosten	7.202.603	6.587.469
Dotaties/ vrijval voorzieningen personeel	405.394	1.961.512
Overige personeelskosten	4.315.313	4.684.981
	<u>12.107.524</u>	<u>13.407.499</u>

De honoraria van de onafhankelijke accountants wordt verder gespecificeerd onder toelichting 71.

Huur en leasing

Huur en leasing	<u>3.537.369</u>	<u>3.230.761</u>
-----------------	------------------	------------------

Financiële baten en lasten**68. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten**

Rentebaten	1.082.611	427.980
Oprenting	-69.035	55.159
	<u>1.013.576</u>	<u>483.139</u>

Rentebaten zijn flink gestegen door de hogere rentetarieven voor deposito's en creditrente vergoeding van de bank. De disconteringsvoet is in 2024 hoger dan in 2023 waardoor de oprenting is afgenomen.

69. Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten	<u>-493.139</u>	<u>-395.157</u>
-------------	-----------------	-----------------

70. Resultaat deelnemingen

	2024	2023
	€	€
Aandeel resultaat Cicero Thuis	<u>3.039.255</u>	<u>2.966.681</u>

Transacties met verbonden partijen



71. Honoraria onafhankelijke accountants

De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:

	Accountant (2024)	Overig netwerk (2024)	Accountant (2023)	Overig Netwerk (2023)
	€	€	€	€
1. Jaarrekening controle	160.144	-	151.250	-
2. Overige controle	7.375	-	6.958	-
Totaal honoraria accountant	167.519	-	158.208	-

Honoraria van de accountant is bepaald op basis van de ontvangen offerte.

72. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

4.3 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De raad van bestuur van Stichting Cicero Zorggroep heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 12 mei 2025.

BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum.

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 4.1.2.

ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

W.G.		W.G.	
Mevr. mr. H.C.C.E. Koster	12 mei 2025	Dhr. drs. F.C.W. Klaassen	12 mei 2025
Voorzitter Raad van Bestuur		Voorzitter Raad van Toezicht	
W.G.		W.G.	
Mevr. drs. M.I.J.W. Vossen MHA	12 mei 2025	Dhr. drs. J.L.M. Hendrikx	12 mei 2025
Vice voorzitter Raad van Toezicht		Raad van Toezicht	
W.G.			
Mevr. R.W.M.J. Eggels RA	12 mei 2025		
Raad van Toezicht			

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling winstbestemming

De wijze van bestemmen van het resultaat en goedkeuring hierover staan opgenomen in artikel 19 van de statuten van de stichting.



Cicero Zorggroep | Postbus 149 | 6440 AC Brunssum | St. Brigidastraat 3 | 6441 CR Brunssum
T 045 563 74 00 | E info@cicerozorggroep.nl | I www.cicerozorggroep.nl