

# JAARDOCUMENT 2020

BRUNSSUM, MEI 2021







# MAATSCHAPPELIJK VERSLAG 2020

CICERO ZORGGROEP

# INHOUD

|                                                           | pagina    |                                                              | pagina    |
|-----------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. VOORAF</b>                                          | <b>4</b>  | <b>6. OPERATIONEEL BELEID &amp; RESULTATEN</b>               | <b>32</b> |
| <b>2. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT</b>                | <b>6</b>  | 6.1 Visie op kwaliteit en veiligheid                         | 33        |
| <b>3. PROFIEL ORGANISATIE</b>                             | <b>10</b> | 6.2 Thema 1:<br>'Persoonsgerichte zorg en ondersteuning'     | 33        |
| 3.1 Missie, visie en kernwaarden                          | 11        | 6.3 Thema 2:<br>'Wonen en welzijn'                           | 34        |
| 3.2 Strategisch beleid                                    | 11        | 6.4 Thema 3:<br>'Veiligheid'                                 | 37        |
| 3.3 Kernactiviteiten                                      | 12        | 6.5 Thema 4:<br>'Leren en werken aan kwaliteit'              | 41        |
| 3.4 Werkgebied                                            | 13        | 6.6 Thema 5:<br>'Leiderschap, governance en management'      | 43        |
| 3.5 Bestuur en toezicht                                   | 15        | 6.7 Thema 6:<br>'Personeelssamenstelling'                    | 44        |
| 3.5.1 Normen                                              | 15        | 6.8 Thema 7:<br>'Gebruik van hulpbronnen'                    | 48        |
| 3.5.2 Bestuur                                             | 15        | 6.9 Thema 8:<br>'Gebruik van informatie'                     | 50        |
| 3.5.3 Toezicht                                            | 15        | <b>7. OVERIG OPERATIONEEL BELEID, RESULTATEN EN RISICO'S</b> | <b>52</b> |
| 3.6 Stakeholders en medezeggenschap                       | 16        | 7.1 Vastgoed en facilitaire zaken                            | 53        |
| 3.6.1 Belanghebbenden                                     | 16        | 7.2 Communicatie en PR                                       | 53        |
| 3.6.2 Centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden       | 16        | <b>BIJLAGEN</b>                                              | <b>56</b> |
| 3.6.3 Ondernemingsraad                                    | 17        | Bijlage A Juridische structuur                               | 57        |
| 3.6.4 Professionele Adviesraad                            | 18        | Bijlage B Organisatorische inrichting 2020                   | 58        |
| 3.6.5 Klachtencommissie                                   | 18        | Bijlage C Organogram                                         | 59        |
| 3.7 Bedrijfsvoering                                       | 19        | Bijlage D Samenstelling raad van toezicht                    | 60        |
| 3.7.1 Planning- en controlcyclus                          | 19        | Bijlage E Samenstelling CCR                                  | 61        |
| 3.7.2 Borging van de bedrijfsvoering                      | 20        | Bijlage F Samenstelling OR                                   | 62        |
| 3.7.3 Risico-, kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem | 20        | Bijlage G Samenstelling PAR                                  | 63        |
| <b>4. HOOFDLIJNEN STRATEGISCH BELEID</b>                  | <b>22</b> | Bijlage H Samenstelling klachtencommissie cliënten           | 64        |
| 4.1 Intramurale zorg                                      | 23        | Bijlage I Communicatie- en besluitvormingsstructuur          | 65        |
| 4.2 Cicero Revalidatie en Herstelzorg                     | 23        | Bijlage J Afkortingenlijst                                   | 66        |
| 4.3 Cicero Thuis bv, extramurale zorg                     | 24        | <b>8. VERKORTE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2020</b>         | <b>68</b> |
| 4.4 Innovatie en organisatieontwikkeling                  | 26        |                                                              |           |
| 4.5 Behandeling en begeleiding                            | 27        |                                                              |           |
| <b>5. FINANCIËEL BELEID, RESULTATEN EN RISICO'S</b>       | <b>28</b> |                                                              |           |
| 5.1 Impact Coronavirus (COVID-19)                         | 29        |                                                              |           |
| 5.2 Toelichting resultaat                                 | 30        |                                                              |           |
| 5.3 Balanspositie                                         | 30        |                                                              |           |
| 5.4 Vastgoed                                              | 30        |                                                              |           |
| 5.5 Financiële risico's                                   | 31        |                                                              |           |
| 5.6 Financiële instrumenten en resultaten                 | 31        |                                                              |           |
| 5.7 Financiële doorkijk 2021                              | 31        |                                                              |           |







# VOORAF





Het jaar 2020 werd overschaduwd door de COVID-19 pandemie, die wereldwijd om zich heen greep. Ook bewoners, cliënten, medewerkers en vrijwilligers van Cicero Zorggroep en Cicero Thuis werden getroffen door het Coronavirus.

Tijdens de eerste golf van medio maart tot eind juni werd weinig getest, omdat de testkits schaars waren. Dat maakte indamming van het virus lastig. Het land ging in een intelligente lockdown en verpleeghuizen sloten hun deuren voor alle bezoek. Ook dagvoorzieningen gingen dicht. Dit leidde tot veel verdriet. Gelukkig werden er ook creatieve manieren gevonden om toch contact mogelijk te maken en wegen te vinden om gezellige dingen te doen. Voor zowel bewoners, cliënten als medewerkers en familie en vrijwilligers was dit een zware tijd. Dat werd ook wel onderkend en er was veel applaus voor onze zorghelden. Tegelijkertijd zagen onze medewerkers het verdriet van bewoners wat veel indruk maakte.

Medewerkers kwamen niet echt tot rust in de zomerperiode, omdat van echte vakantie geen sprake was. Vanwege hoog ziekteverzuim was het alle hens aan dek om de zorg rond te krijgen. De tweede golf kwam dan ook hard aan. Omdat we zelf konden testen in een door drie instellingen (Meander, Seagram en Cicero) ingerichte teststraat, waren we in staat om medewerkers snel duidelijkheid te geven of zij besmet waren of niet. De tweede golf bracht ook met zich mee dat we de geleerde lessen uit de eerste golf toepasten. Langdurige uitsluiting van bezoek heeft gedurende de tweede golf niet meer plaatsgevonden. Ook de tweede golf raakte Cicero als geheel.

Naast de hierboven omschreven menselijke tegenspoed, bracht de pandemie op andere vlakken ook voordelen. De versnelling van technologische toepassingen, bijvoorbeeld beeldbellen, E-health toepassingen, de SmartGlass, is zeker winst. Daarbij stelden we vast dat ook ouderen met dementie wel degelijk in staat blijken om te gaan met bijvoorbeeld een tablet, waarmee ze zorgvragen kunnen stellen en ook kunnen meedoen aan de bingo.

Ook de regionale samenwerking kreeg een boost gedurende de pandemie. Alle betrokken organisaties werkten nauw samen om testen, spreiding van capaciteit, opschaling bij opslaan van de besmettingen en vaccineren goed en in samenspraak te organiseren. Dit ging voorspoedig, ondanks de frequente beleidswijzigingen op landelijk niveau.

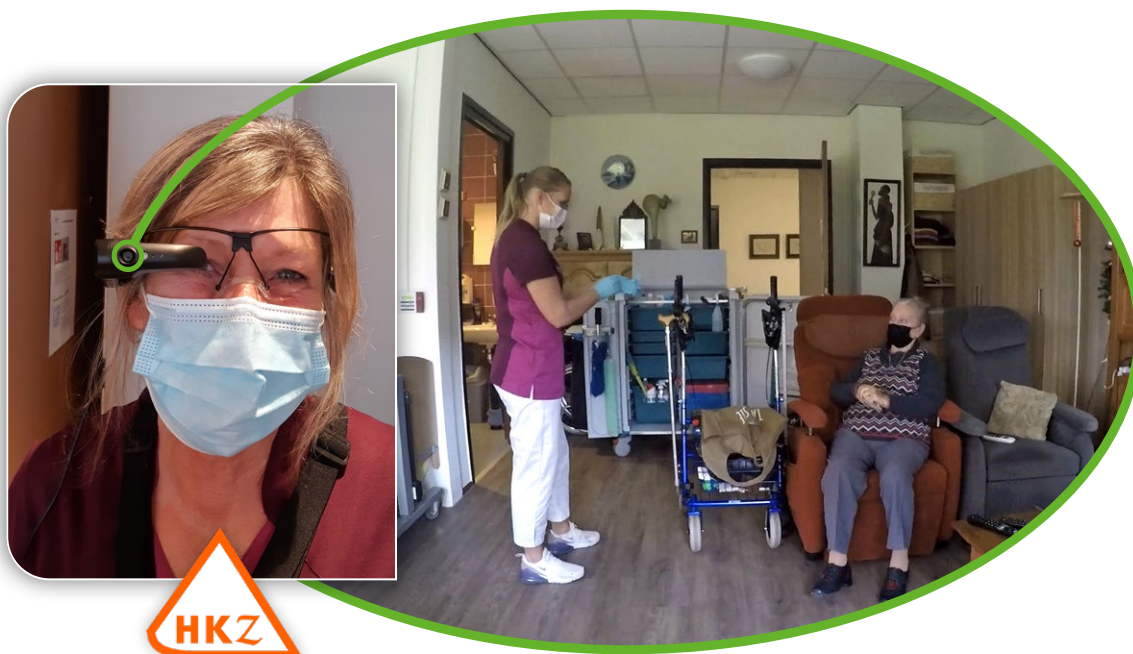
Ondanks alles werd hard gewerkt aan onze strategie Ouderenzorg 8.0. Een roadmap werd gemaakt en met locatiemanagers werd gesproken over hun bijdrage aan de strategie. Een belangrijke stap in het in gang zetten van innovatie-beweging die in de hele organisatie wordt gedragen en een innovatieklimaat dat ruimte biedt aan (het organiseren van) creativiteit. Daarnaast werd de koploper pilot in Aan de Bleek uitgewerkt en een brede waaier aan projecten en initiatieven opgepakt; van try-outs en pilots tot conceptuele uitwerking van het gedachtegoed van de strategie Ouderenzorg 8.0: veilig langer thuis en veilig terug naar huis.

Ook de HKZ-audit ging door. Deels via SmartGlass 'doorliep' de auditor een aantal locaties en Cicero Thuis. En weer slaagden Cicero Zorggroep en Cicero Thuis zonder enige tekortkoming of aandachtspunt glansrijk voor deze vierdaagse audit.

Maar vooral het leveren van goede zorg, op maat en naar wens van de cliënt liep door, evenals lekker eten en drinken en aandacht voor het welzijn van onze bewoners en de cliënten van Cicero Thuis. En dat verdient niet alleen applaus, maar ook veel dankbaarheid en respect voor al onze medewerkers en vrijwilligers.

**Kina Koster**

*Voorzitter raad van bestuur*





2

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT



De raad van toezicht kijkt met gemengde gevoelens terug op het jaar 2020. We zijn trots op de wijze waarop de organisatie is omgegaan met de COVID-19 omstandigheden. Positief is dat corona veel inzichten heeft opgeleverd en mensen nader tot elkaar heeft gebracht. Ondanks alles is het gelukt om te voldoen aan het motto 'Cliënt Centraal'. De wendbaarheid, solidariteit en het onvoorwaardelijke commitment aan de zorg voor de cliënten is hartverwarmend. De manier waarop de organisatie met deze crisis is omgegaan en nog steeds omgaat, verdient dan ook een groot compliment. Tegelijkertijd hebben de werkdruk, de onzekerheid, de spanning en het verdriet een zware wissel getrokken en zijn we bezorgd over de impact die deze pandemie heeft op cliënten en medewerkers.

Als raad zijn wij zeer goed geïnformeerd over de ontwikkelingen, waarbij veelvuldig overleg heeft plaatsgevonden met de bestuurder over de gang van zaken en eventuele behoefte aan reflectie of ondersteuning.

Naast COVID-19 is het gewone werk doorgegaan. In 2020 is de strategienota 'Ouderenzorg 8.0' goedgekeurd. De nieuwe strategie betekent een trendbreuk met de gangbare processen en dat betekent dat nog veel moet worden uitgevonden. Wij zijn en blijven hierover in nauw contact met de organisatie en laten ons informeren bij de te nemen stappen op weg naar Ouderenzorg 8.0. De raad heeft het vertrouwen dat de organisatie in staat is om deze uitdaging op een verantwoorde wijze aan te gaan.

De druk op de arbeidsmarkt voor gekwalificeerde zorgmedewerkers is onverminderd hoog. De coronacrisis heeft er weliswaar voor gezorgd dat mensen terugkeerden naar de zorg, maar heeft tevens geleid

tot een forse verhoging van het ziekteverzuim en de werkdruk. Hoewel de saamhorigheid en de bereidheid van medewerkers om een extra stap voor elkaar te zetten groot is, maken we ons zorgen over de gevolgen op de lange termijn. Er is al veel aandacht voor psychosociale en fysiobegeleiding om de huidige ervaringen te verwerken of fysiek weer terug te keren op het oude niveau. Extra aandacht zal nodig zijn als het dreigingsniveau afneemt en het adrenalinepeil naar een normaal niveau is gezakt.

Het afgelopen jaar is onder professionele begeleiding de wenselijkheid van een vergaande samenwerking tussen Vivantes en Cicero verkend. Hoewel de leidende principes van beide organisaties in belangrijke mate overeenkomen, bleek tijdens de verkennende gesprekken dat er ook verschillen van inzicht bestaan op het gebied van cultuur, leiderschap en governance. In goed overleg is geconcludeerd dat dit nog niet het juiste moment is voor een vergaande samenwerking, maar dat partijen zeker met elkaar in gesprek blijven.

POSITIEF IS DAT CORONA VEEL INZICHTEN  
HEEFT OPGELEVERD EN MENSEN NADER  
TOT ELKAAR HEEFT GEBRACHT





De herijking van de strategie is van invloed op de lange termijn huisvestingbehoefte en daarmee op de lange termijn huisvestingsplannen. Daarin passen ook de initiatieven om te experimenteren met kleinschalige woon- en zorglocaties met ondersteuning vanuit nabijgelegen verpleeghuizen. Daarnaast moet de reguliere huisvesting blijven voldoen aan de eisen en wensen van deze tijd. Een ingewikkelde opgave, die vergt dat op verschillende borden met verschillende tijdhorizonten wordt geschaakt. De raad van toezicht werd verder geïnformeerd over de oplevering van de verbouwing van Aan de Bleek te Schinveld, het experiment met prefab zorgwoningen en de bouwplannen voor een kleinschalige woonvoorziening in Schinveld.

De jaarrekening werd in aanwezigheid van de accountant besproken en goedgekeurd. Decharge werd verleend aan de bestuurder over het verslagjaar 2019. In het laatste kwartaal werd de forecast voor 2020 doorgenomen en is de begroting voor 2021 goedgekeurd. Met behulp van de kwartaalrapportages is de bedrijfsvoering gemonitord. De onzekerheden rondom COVID-19 maakten dat de cijfers met de nodige onzekerheden moesten worden beoordeeld.

De raad heeft besloten met ingang van 2021 de accountantscontrole opnieuw aan te besteden. De selectieprocedure is eind 2020 in gang gezet. Het Treasurystatuut werd vastgesteld en beslissingen werden genomen over de financieringsstructuur en leningenportfolio.

De raad is geïnformeerd over de eerste indrukken over en ervaringen met de uitbesteding van de servicedesk ICT en het technisch beheer van de ICT-omgeving. We hebben een toelichting gekregen op de voortgang in het eerste halfjaar van het nieuwe Kwaliteit- en Veiligheidsbeleid van de organisatie. De doelstellingen uit het Kwaliteit- en Veiligheidsbeleid zijn afgeleid van de strategie Ouderenzorg 8.0 en de leidende principes Medewerker Cruciaal en Cliënt Centraal, waarbij rekening is gehouden met de Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (Wkkgz) en het daaruit voortvloeiende kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en toetsingskader van de IGJ. Ook is rekening gehouden met nieuwe wettelijke kaders zoals de Wet zorg en dwang.

Een delegatie van de raad van toezicht was virtueel aanwezig bij de rapportage van de initiële HKZ-audit en getuige van het feit dat Cicero Zorggroep (alle zuilen

## DE REGULIERE HUISVESTING MOET BLIJVEN VOLDOEN AAN DE EISEN EN WENSEN VAN DEZE TIJD







inclusief Cicero Thuis) voor het vierde jaar op rij zonder enige opmerking of bevinding en met veel complimenten van de auditoren verlenging van de HKZ-certificering behaalde. Binnen het MT hebben enkele verschuivingen plaatsgevonden in de taken en verantwoordelijkheden als gevolg van vertrek van leden of wijzigingen in de organisatie. De raad is van mening dat dit intern goed wordt begeleid en mensen de ruimte krijgen en nemen om zich te ontwikkelen en zich nieuwe rollen eigen te maken.

De raad reflecteert elk jaar op het eigen functioneren. In 2020 hebben we met name stilgestaan bij onze rol en inbreng bij de verkenningen met Vivantes, de benoeming van twee nieuwe leden en de wijze waarop COVID-19 het reilen en zeilen in de organisatie heeft beheerst. De aanwezigheid van twee nieuwe leden gaf deze sessie een andere dimensie, waarbij de nadruk tevens lag op het nader kennismaken met elkaar en elkaars drijfveren voor het toezichthouderschap. Ook bespraken we de leerpunten in de door de NVTZ uitgebrachte reisgids voor toezichthouders bij het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg onder de titel "Zienderogen beter III". Daaruit hebben we meegenomen dat we zichtbaarder kunnen zijn door actief het contact op te zoeken. De themasessies kunnen hierin ondersteunend werken. Tevens namen we ons voor contact te leggen met andere raden van toezicht voor kennisuitwisseling en reflectie op elkaars werkwijze en waarden. Op basis van de eigen evaluatie denken wij te

## MENSEN KRIJGEN EN NEMEN DE RUIMTE OM ZICH TE ONTWIKKELEN EN ZICH NIEUWE ROLLEN EIGEN TE MAKEN

voldoen aan de formele verplichtingen die uit de code voortvloeien en daarnaast ruimschoots invulling geven aan het onderliggende gedachtegoed. Daarnaast zijn we van mening dat de transparantie en zelfreflectie die we betrachten, alsmede onze visie op toezicht, goed passen in de principes die het uitgangspunt vormen voor de code.

Tot slot werden in het verslagjaar het Belanghebbendenbeleid en het Reglement voor de raad van toezicht vastgesteld en het Informatieprotocol en het Reglement voor de raad van bestuur goedgekeurd.

De raad spreekt haar complimenten en waardering uit voor de inzet en wijze waarop de bestuurder, in een bijzonder jaar als 2020, invulling heeft gegeven aan haar rol.

**Dhr. D. J. Zonneveld RA**

*Voorzitter raad van toezicht Cicero Zorggroep*



## PROFIEL ORGANISATIE



### 3.1 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 zelfbeschikkingrecht van cliënten en het behoud van het eigen sociale netwerk. Cicero hanteert de kernwaarden 'Vriendelijk, Vertrouwd en Vakkundig'.

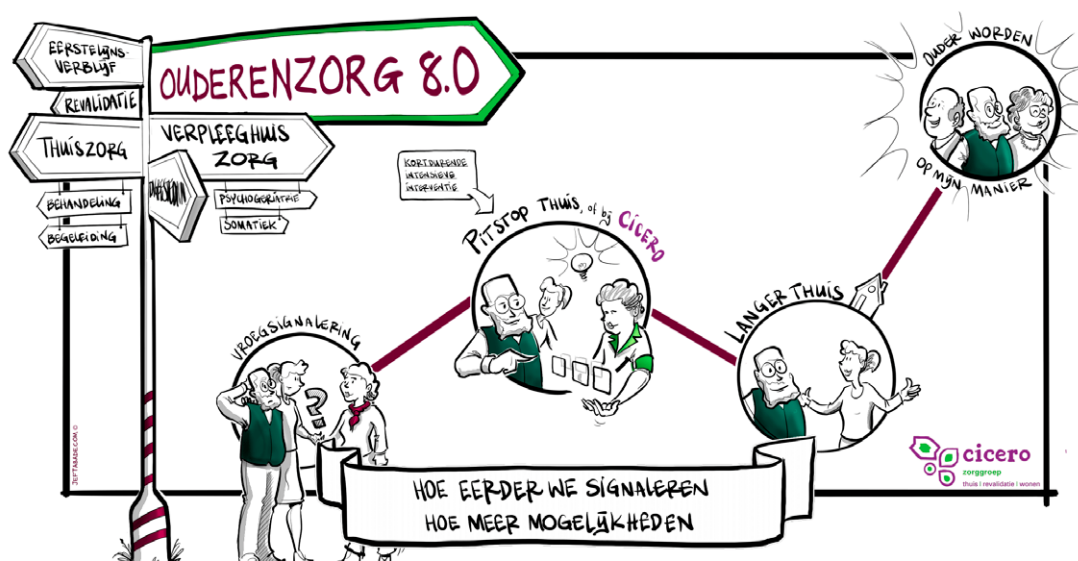
VRIENDELIJK  
VERTROUWD  
VAKKUNDIG

thuisituatie of een tijdelijke "pitstop" in het verpleeghuis, wordt permanent verblijf zoveel mogelijk voorkomen of voor langere tijd uitgesteld. 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 voor 1 op de 3 cliënten als tijdelijke interventie in te kunnen zetten binnen nu en 5 jaar. Soms kan dat betekenen dat cliënten eerder dan nu worden opgenomen maar dan tijdelijk, waardoor mensen na kortere tijd definitief en veilig verantwoord naar huis kunnen. Het doel is niet langer thuisblijven vóór de opname, maar langer thuisblijven in algemene zin.

### 3.2 Strategisch beleid

Toekomstbestendige ouderenzorg vereist strategische keuzes. Cicero doet dit met haar strategie 'Ouderenzorg 8.0, Een eigenwijze koers'. Deze strategie is begin 2020 vastgesteld. De kern van deze strategie is zoveel mogelijk voorkomen dat mensen permanent worden opgenomen in het verpleeghuis. Door vroegsignalering kwetsbaarheid, vraagverheldering bij cliënt en naasten, intensief overleg tussen specialist en huisarts, inzet technologie, kortdurende behandelinterventies in de

In de loop van 2020 is de strategie verder verfijnd en een tijdpad uitgezet. Dit heeft geresulteerd in een 'roadmap' (2020-2022) voor verdere oriëntatie en experimenten. Zowel binnen de organisatie als in het netwerk rondom Cicero zijn de eerste succesvolle stappen al gezet. Met name zijn stappen gezet in het uittesten van diverse slimme zorg toepassingen, vormen van zorg waarbij grenzen tussen intra- en extramuraal vervagen en het uitwerken van een concrete programmastructuur ten einde de strategie gaandeweg te laten landen in de organisatie.





Voor het overige blijft de koers van Cicero ongewijzigd met onverminderd aandacht voor de belangrijkste speerpunten binnen de strategie: Medewerker Cruciaal, Innovatie en Organisatieontwikkeling, Vastgoed en Facilitair, het versterken van verbindingen en de basis op de orde.

### 3.3 Kernactiviteiten

Cicero Zorggroep levert langdurige intramurale zorg, revalidatie- en herstellzorg, tijdelijk verblijf, 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 herstellzorg**

Cicero Revalidatie en Herstellzorg biedt geriatrische revalidatiezorg, poliklinische revalidatie, CVA revalidatie en een specifiek 'Better in, better out-traject' voor mensen die een operatie voor een totale heup- of knieprothese moeten ondergaan. De revalidatiezorg van Cicero is volledig geconcentreerd in de locaties De Eik op het terrein van Adelante en in 't Brook te Voerendaal.

#### **Tijdelijk verblijf**

Daarnaast biedt Cicero mogelijkheden tot tijdelijk verblijf. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen eerstelijnsverblijf wanneer een cliënt om medische redenen tijdelijk niet thuis kan wonen, logeeropvang vanwege bijvoorbeeld ziekte of vakantie mantelzorger en crisisopvang 24 uur per dag.

#### **Zorg en ondersteuning voor thuiswonenden**

Cicero Thuis bv biedt een uitgebreid pakket aan diensten voor thuiswonenden, waarmee cliënten ondersteund worden om op een prettige manier zelfstandig thuis te (blijven) wonen. Deze diensten bestaan uit hulp bij het huishouden, gespecialiseerde thuisbegeleiding, wijkverpleging en dagvoorzieningen in een aantal zorgcentra en wijksteunpunten. Cicero Zorggroep is 100% aandeelhouder van deze bv.

#### **Palliatieve zorg**

In 2020 is de palliatieve zorgverlening van Cicero verplaatst van Palliatief centrum Heemhof naar Cicero Zorghuis ('Palliatieve zorg Cicero Zorghuis'). Hiermee garandeert Cicero gespecialiseerde palliatieve zorg in een intramurale setting.

#### **Behandeling en Begeleiding**

Cicero heeft een "praktijk in de wijk", het Cicero Expertisecentrum voor behandeling en begeleiding. Hier is uitgebreide multidisciplinaire expertise beschikbaar voor het behandelen en begeleiden van ouderen, zowel intra- als extramuraal.

CLIËNTEN WORDEN ONDERSTEUND OM OP EEN PRETTIGE MANIER ZELFSTANDIG THUIS TE (BLIJVEN) WONEN





### Innovatie & Organisatieontwikkeling

Het nieuwe organisatieonderdeel I&O is op 1 januari 2020 officieel van start gegaan. Innovatie en organisatieontwikkeling is een belangrijke pijler in de strategie van Cicero voor de periode 2020-2025.

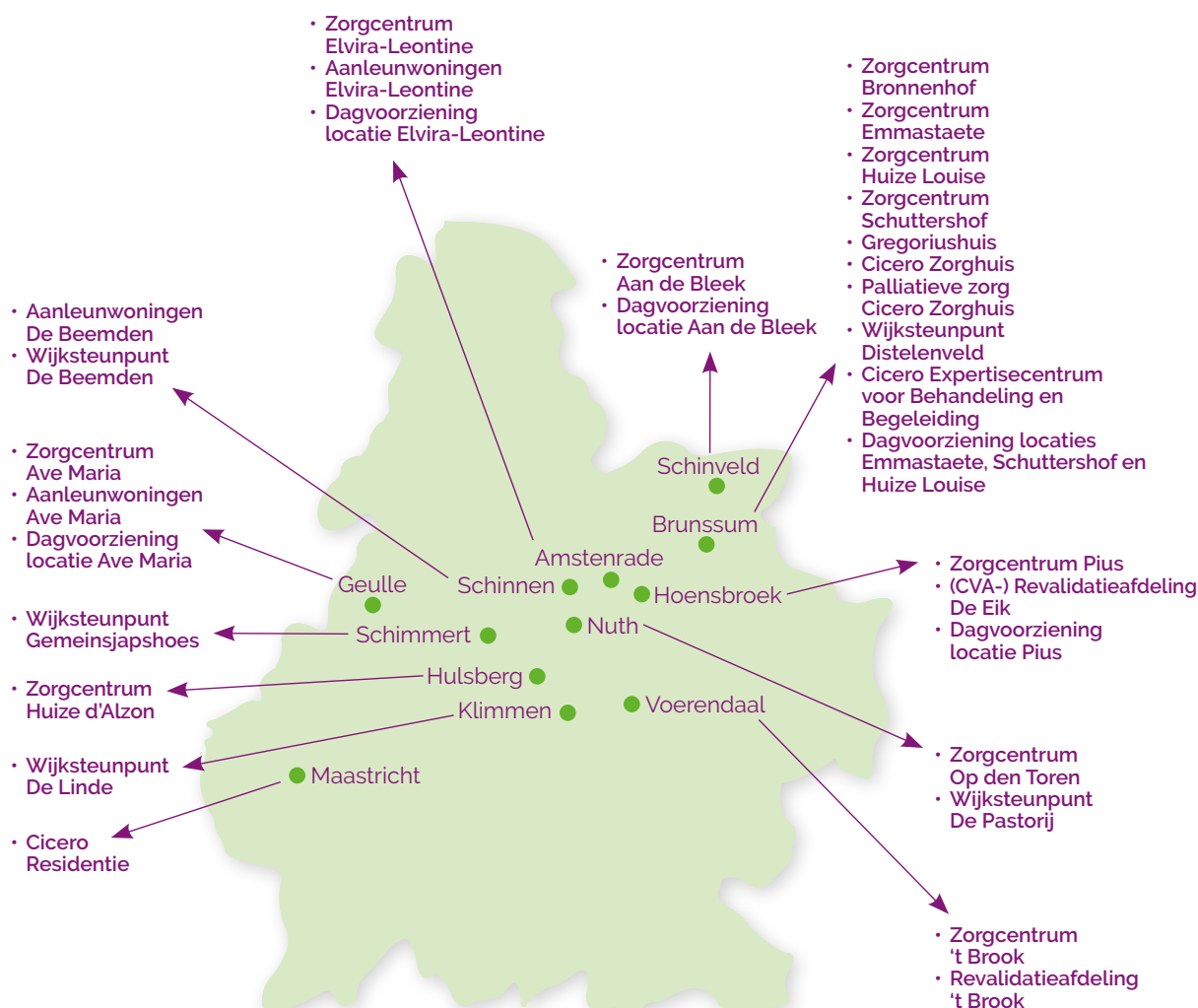
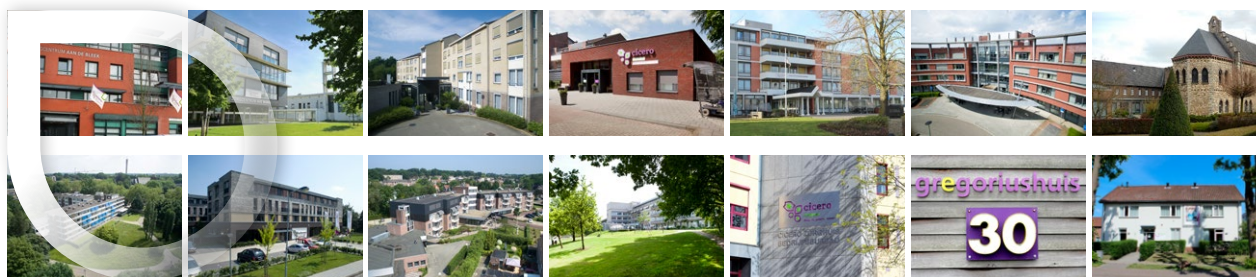
De organisatorische structuur is opgenomen in een organogram (Bijlage C). Cicero heeft sinds 2020 vier organisatieonderdelen: Innovatie en Ontwikkeling, Thuis, Revalidatie, Wonen.

### 3.4 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 Beekdaalen.

Het werkgebied van Cicero Thuis bv op het vlak van Wmo-ondersteuning aan huis bestond in 2020 uit de gemeenten Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Beekdaalen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal.

Vanaf 1 januari 2021 zijn de cliënten van de dagvoorziening van Huize Louise overgeplaatst naar dagvoorziening wijksteunpunt Distelenveld. In 2021 wordt conform de visie van de dagvoorzieningen een nieuwe locatie gezocht voor wijksteunpunt Distelenveld. Tevens vindt in 2021 een verkenning plaats voor een dagvoorziening/teampost i.s.m. Stand-BY of andere partij in Heerlen om de samenwerking te optimaliseren.

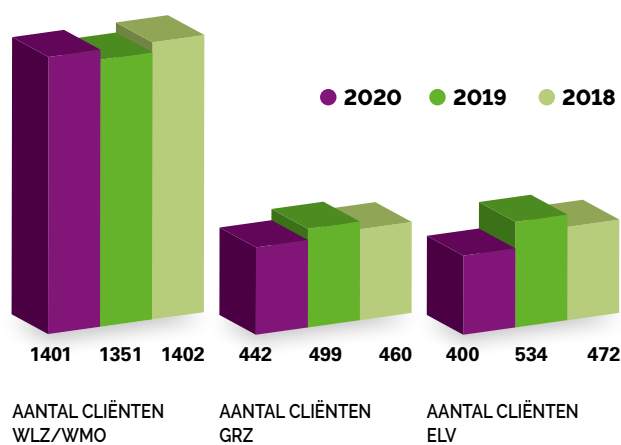


Figuur 1: Werkgebied Cicero Zorggroep

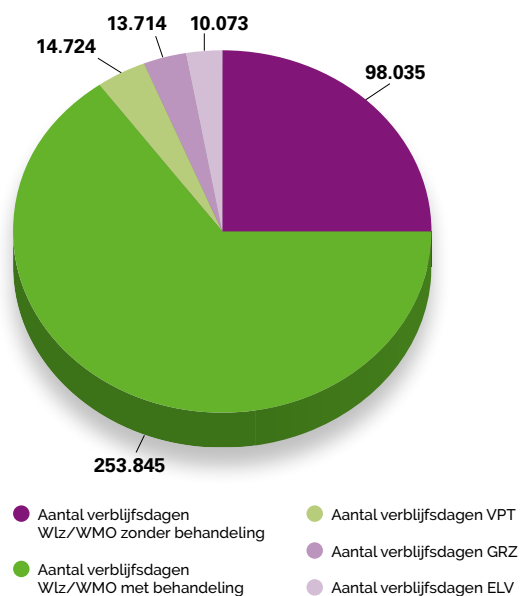


## Kengetallen (geconsolideerd)

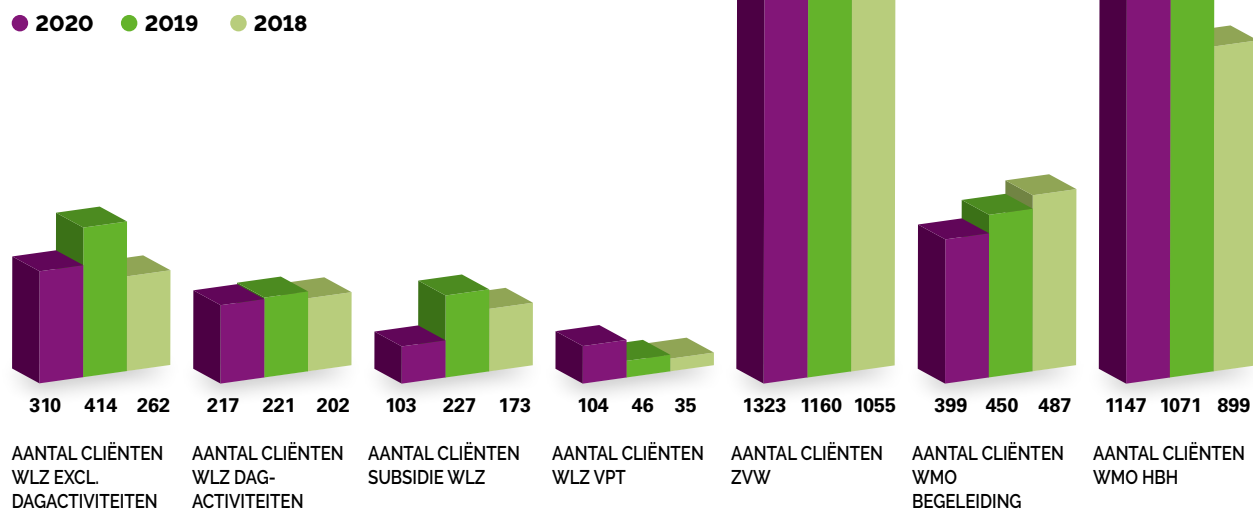
### AANTAL CLIËNTEN INTRAMURAAL



### AANTAL VERBLIJFSDAGEN INTRAMURAAL 2020



### AANTAL CLIËNTEN EXTRAMURAAL



| Bedrijfsopbrengsten                              | Bedrag 2020          | Bedrag 2019          | Bedrag 2018          |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar</b> | <b>€ 129.049.237</b> | <b>€ 114.365.782</b> | <b>€ 105.529.135</b> |
| Waarvan opbrengsten uit Wlz zorg                 | € 100.125.333        | € 89.326.337         | € 81.704.502         |
| Waarvan opbrengsten uit DBC                      | € 5.527.110          | € 6.646.202          | € 5.952.534          |
| Waarvan opbrengsten uit overige zorgprestaties   | € 16.548.216         | € 14.832.320         | € 14.676.816         |
| Waarvan overige bedrijfsopbrengsten              | € 6.848.578          | € 3.560.923          | € 3.195.283          |

Tabel 1: Bedrijfsopbrengsten

| Personeel                          | Aantal 2020 | Aantal 2019 | Aantal 2018 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Gemiddeld aantal FTE in loondienst | 1.548       | 1.446       | 1.331       |

Tabel 2: Personeel





Mevrouw mr. H.C.C.E. Koster

### 3.5 Bestuur en toezicht

#### 3.5.1 Normen

Cicero voldoet aan de normen van verantwoording en de voorschriften voor het transparant functioneren van zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht (Zorgbrede Governancecode 2017). De raad van bestuur respecteert de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD (2012). Het thema governance is een vast onderdeel van de agenda van de raad van toezicht.

#### 3.5.2 Bestuur

##### Raad van bestuur

Cicero Zorggroep heeft sinds 1 januari 2017 een eenhoofdige raad van bestuur. Mevrouw mr. H.C.C.E. Koster is bestuurder van de organisatie. In het verslagjaar voerde zij naast deze functie geen werkzaamheden uit in haar nevenfunctie als organisatieadviseur. De directeurs van de Intramurale Zorg, Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv, Cicero Thuis bv, Innovatie & Organisatieontwikkeling, manager bedrijfsondersteuning, stafhoofden (een aantal rapporteert aan de manager bedrijfsondersteuning) en programmamanagers rapporteren aan de raad van bestuur.

##### Beloning

De beloning van de raad van bestuur is over 2020 beoordeeld aan de hand van de normen vastgelegd in de WNT-2. De raad van toezicht heeft de rechtspersoon ingedeeld in klasse IV.

#### 3.5.3 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 controlcyclus en het informatieprotocol. De raad van toezicht en raad van bestuur vergaderen 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 regulier overleg met MT, OR, CCR en PAR, bezoek aan locaties, gesprekken met MT-leden en specialisten en op basis van eigen waarnemingen. Als gevolg van de pandemie heeft het overleg het afgelopen jaar voornamelijk digitaal plaatsgevonden. De raad is actief betrokken bij vormgeving en inhoud van themabijeenkomsten, die tweemaal per jaar plaatsvinden met als doel de betrokkenheid van interne en externe stakeholders te vergroten en contacten te leggen binnen de organisatie.

##### Samenstelling

De raad van toezicht bestaat momenteel uit zes leden. Alle kennis en deskundigheid noodzakelijk om de toezichthoudende taak in te vullen, is vertegenwoordigd. Een lid wordt benoemd op bindende voordracht van de centrale cliëntenraad. De raad van toezicht en centrale cliëntenraad hebben daarnaast afgesproken de CCR bij alle benoemingen van leden van de raad van toezicht te betrekken.

De raad heeft in 2020 enkele wisselingen ondergaan en bestond uit de volgende leden:

- Dhr. D.J. (Danny) Zonneveld RA, voorzitter
- Dhr. W. (Willem) Lemmens, vicevoorzitter (afgetreden per medio 2020)
- Dhr. drs. P.L.G. (Peter) Peters, vicevoorzitter vanaf medio 2020
- Mw. M. (Marjolein) Dijs, lid
- Dhr. W.M.H. (Wil) Hazen RA, lid
- Dhr. ir. W.G.M. (Wilfried) Stribos, lid per 22 september 2020
- Mw. drs. M.L.J.W. (Marie-Louise) Vossen MHA, lid per 22 september 2020

Voor de portefeuillevreiding zie bijlage D.

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 zelf voor passende permanente educatie in onderlinge afstemming. Verkend wordt op welke wijze de raad van toezicht op het accreditatieproces van de NVTZ kan inspelen.

De nieuwe Governancecode (2017) is verwerkt in de statuten en reglementen en de zeven principes van goed bestuur worden nageleefd.

#### **Honorering**

Conform de Wet Normering Topinkomens is de maximale bezoldiging van toezichthouders vastgelegd. De beloning is in 2020 gelijk gebleven. In 2021 wordt de beloning aangepast, maar blijft ook dan nog steeds ruimschoots binnen het gestelde maximum.

### **3.6 Stakeholders en medezeggenschap**

#### **3.6.1 Belanghebbenden**

Cicero streeft naar een duurzame en open relatie met al haar belanghebbenden. Door belanghebbenden vroegtijdig en op maat te informeren en betrekken wil Cicero relaties versterken, draagvlak creëren en tot de best mogelijk 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 de deze stakeholders is vormgegeven.

#### **3.6.2 Centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden**

Binnen Cicero Zorggroep zijn elf lokale cliëntenraden en één centrale cliëntenraad (CCR). De CCR bestaat uit een afvaardiging van alle lokale raden. Een extern, onafhankelijk voorzitter vormt samen met twee leden het dagelijks bestuur van de CCR en geeft inhoudelijke en procedurele sturing aan het instemmings- en adviesproces. Een ambtelijk secretaris in dienst van Cicero Zorggroep ondersteunt de CCR.

De CCR heeft in 2020 negen keer intern overleg gevoerd, vanaf medio 2020 digitaal, en negen keer een overlegvergadering met de raad van bestuur gehouden. Wegens COVID-19 is dit overleg enkele keren geannuleerd, waardoor deelname door een afvaardiging van de raad van toezicht slechts één keer heeft plaatsgevonden in plaats van de gebruikelijke twee keer. De agenda is in overleg vastgesteld en er was ruimte voor wederzijdse informatie-uitwisseling. Daarnaast heeft de bestuurder het dagelijks bestuur actief benaderd om informatie en gemaakte afwegingen in het nemen van COVID-19 gerelateerde besluiten te delen. De voltallige CCR heeft de voorzitter mandaat gegeven om in een situatie van een clusteruitbraak te handelen naar eigen inzicht. De CCR en het dagelijks bestuur ervaren het overleg en de samenwerking met de raad van bestuur en de raad van toezicht als constructief, transparant en positief.

De CCR heeft ook in 2020 geadviseerd over een aantal vaste thema's zoals het jaardocument, de jaarrekening, managementreviews, het kwaliteitsjaarverslag 2019,

DE VOLTALLIGE CCR HEEFT DE VOORZITTER MANDAAT  
GEGEVEN OM IN EEN SITUATIE VAN EEN CLUSTERUITBRAAK  
TE HANDELEN NAAR EIGEN INZICHT







de beleidsagenda en begroting van Cicero Zorggroep. Daarnaast heeft de CCR advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Wet zorg en dwang
- Strategie Ouderenzorg 8.0; "Een eigenwijze koers"
- Prijslijst 2021
- Verlenging zittingstermijnen leden raad van toezicht
- Profielschets en selectie nieuwe leden raad van toezicht.

De CCR heeft de resultaten van eerder gestarte pilots, projecten en ontwikkelingen gevolgd, zoals onder meer de Ondersteuner individuele zorg. Met de bestuurder is gesproken over de resultaten en verdere realisatie in de toekomst. Ook is teruggekeken op het vrijwilligersbeleid.

## HET BEGRIP 'ZEGGENSCHAP' KOMT TOT UTING IN CICERO'S LEIDENDE PRINCIPE 'CLIËNT CENTRAAL'

Met het in werking treden van de aangepaste Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz) heeft de CCR met de raad van bestuur gesproken over de visie op inspraak en medezeggenschap. De CCR beschouwt het belanghebbendenbeleid (2020-2025) als het visiedocument op medezeggenschap en inspraak van Cicero Zorggroep. Het begrip 'zeggenschap' komt tot uiting in Cicero's leidende principe 'Cliënt Centraal'. De definiëring van de begrippen zeggenschap, medezeggenschap en inspraak vormen de basis van de medezeggenschapsregeling, die in 2021 gerealiseerd zal worden.

In bijlage E is de samenstelling van de CCR in 2020 aangegeven. Deze samenstelling is niet gewijzigd ten opzichte van 2019.

## DE OR IS BETROKKEN GEWEEST BIJ DE MAATREGELEN EN INITIATIEVEN RONDOM DE BESTRIJDING VAN DE (GEVOLGEN VAN DE) COVID-19 PANDEMIE

### 3.6.3 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) is het inspraakorgaan dat vanuit medewerkersperspectief de voorstellen van de bestuurder en het management beoordeelt.

In 2020 is gebleken dat een OR van zeven leden kwetsbaar is; vanwege langdurige ziekte waren twee leden een groot deel van het jaar niet beschikbaar. Twee andere leden aanvaardden een andere functie binnen de organisatie, die niet goed verenigbaar was met het OR-lidmaatschap. Er kon een beroep gedaan worden op een plaatsvervangend lid (oud-medewerker mevrouw A. Dobbelstein-Kliffen) en er werd een reserve kandidaat uit de verkiezingen van 2019 tot lid benoemd. Desondanks werd gedurende het jaar steeds duidelijker dat aanvulling van de OR dringend gewenst was en daarom is besloten om in maart 2021 vervroegde verkiezingen te houden voor de gehele OR.

De COVID-19 pandemie had zijn weerslag op het werk van de OR. Allerlei ontwikkelingen en thema's binnen de organisatie zijn op een laag pitje gezet en er was slechts beperkt ruimte voor nieuwe initiatieven. Het bezoeken van locaties en houden van werkoverleg was nauwelijks mogelijk. De beschikbare tijd is grotendeels besteed aan de reguliere werkzaamheden van de OR-leden.

De OR is gedurende het gehele jaar betrokken geweest bij de maatregelen en initiatieven rondom de bestrijding van de (gevolgen van de) COVID-19 pandemie. Daarnaast zijn er in de loop van het jaar allerlei thema's opgepakt, waaraan de OR in een vroeg stadium haar bijdrage heeft kunnen leveren.



Zo zijn er voorstellen gedaan om medewerkers ondersteuning te bieden bij problematische schulden, is aangedrongen op de verbetering van de leerlingbegeleiding en is gekeken hoe invulling gegeven kan worden aan regelingen uit de VVT-cao.

De OR werd betrokken bij de volgende werk- en projectgroepen:

- Verzuimbegeleidingscommissie
- Keuzetraject nieuwe RI&E
- Redactieraad Cicerone
- Vormgeving pilot Ouderenzorg 8.0 op locatie Aan de Bleek
- Onderzoekstraject voorgenomen samenwerking Cicero Zorggroep/Vivantes
- Project duurzame inzetbaarheid.

In bijlage F is de samenstelling van de OR in 2020 opgenomen, inclusief een overzicht van de belangrijkste thema's waarover de OR zich heeft gebogen.

### 3.6.4 Professionele Adviesraad

De Professionele Adviesraad (PAR) is een advies- en instemmingsorgaan waarin professies vertegenwoordigd zijn die direct betrokken zijn bij de cliënt.

In 2020 is de PAR door de raad van bestuur officieel geïnstalleerd tot volwaardig instemmings- en adviesorgaan. Na werving van nieuwe leden zijn ook Cicero Thuis en Cicero Revalidatie en Herstelzorg vertegenwoordigd binnen de PAR.

De PAR heeft in 2020 vier adviezen uitgebracht en twee vragen in behandeling genomen namens de stuurgroep Kwaliteit & Veiligheid. De adviezen hadden betrekking op het kwaliteitsverslag 2019, kwaliteit en veiligheidsbeleid 2020-2025, beleid onvrijwillige zorg en de beleidsagenda en begroting 2020. Bij alle aanvragen werd positief geadviseerd. De vragen van de stuurgroep hadden betrekking op de Zorgstandaard dementie en het kwaliteitskader Palliatieve Zorg. Er werd een GAP-analyse gemaakt om praktijkvoering te toetsen aan de Zorgstandaard Dementie. Tevens werd een behoeftepeiling bij professionals met betrekking tot palliatieve zorg uitgevoerd.

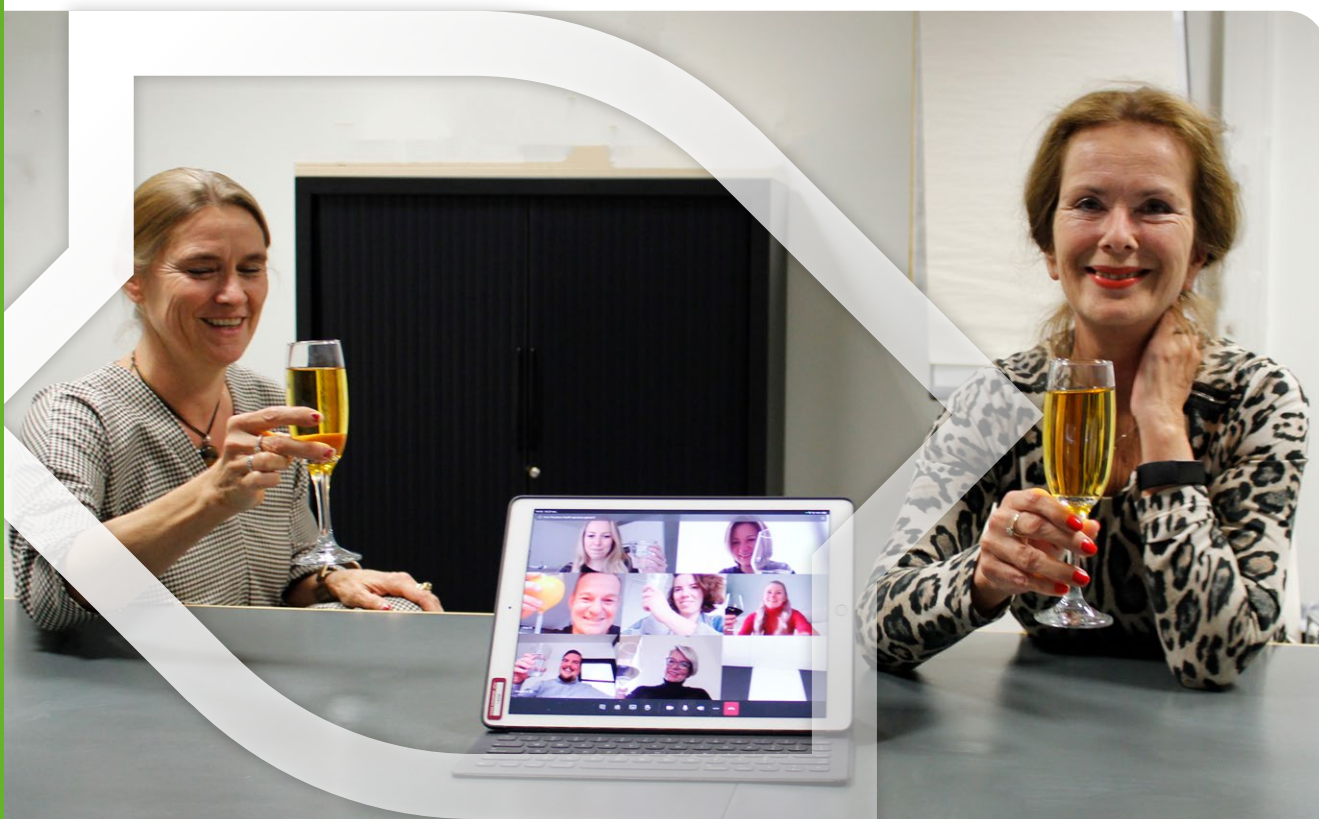
In bijlage G is de samenstelling van de PAR opgenomen.

### 3.6.5 Klachtencommissie

De klachtencommissie neemt een klacht in behandeling als gesprekken met betreffende leidinggevende of bemiddeling via een onpartijdige klachtenfunctionaris niet tot een oplossing hebben geleid. De klachtencommissie komt tot een oordeel en aanbevelingen en biedt deze schriftelijk aan de raad van bestuur aan. Waar nodig en mogelijk kan dat leiden tot een opdracht tot verbeteracties.

Op verzoek van de cliënt kan een vertrouwenspersoon praktische en mentale ondersteuning bieden bij het bespreekbaar maken van de klacht met de leidinggevende en gedurende de klachtenbehandeling door

IN 2020 IS DE PAR DOOR DE RAAD VAN BESTUUR  
OFFICIEEL GEÏNSTALLEERD TOT VOLWAARDIG  
INSTEMMINGS- EN ADVIESORGAAN





de klachtencommissie. De klager mag zich ook direct tot de klachtencommissie wenden, zonder eerst gebruik te maken van de mogelijkheid tot bemiddeling.

In 2020 zijn in totaal drie klachten bij de klachtencommissie ingediend, waarvan er één door de klachtencommissie in behandeling is genomen. De behandeling van deze klacht is begin 2021 afgerond.

In 2020 is gestart met de implementatie van de Wet zorg en dwang. Klachten over onvrijwillige zorg worden hierdoor niet meer intern behandeld, maar door een externe partij (KlachtenCommissie Onvrijwillige Zorg, KCOZ). De klachtenregeling is hierop aangepast en door leden van de klachtencommissie besproken in de centrale cliëntenraad ter instemming. Ook de folder Klachtenregeling Cicero Zorggroep is herzien. Leden van de cliëntenraad en een cliëntvertrouwenspersoon hebben hierin meegedacht.

In bijlage H is de samenstelling van de klachtencommissie opgenomen.

DE FOLDER  
KLACHTEN-  
REGLING  
CICERO  
ZORGGROEP  
IS HERZIEN



en managers op elk gewenst niveau en moment over relevante stuurinformatie. Maandelijks worden exploitatie, productie, ziekteverzuim en personeelsinzet in beeld gebracht. Eén keer per kwartaal 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. De driemaandelijkse managementreview wordt door de raad van bestuur met de raad van toezicht besproken en ter informatie en bespreking aangeboden aan de CCR en OR.

## EÉN KEER PER KWARTAAL WORDT EEN UITGEBREIDE MANAGEMENT-REVIEW GEMAAKT

Aan het einde van het jaar wordt gereflecteerd op de effectiviteit van de diverse onderdelen van het kwaliteits- en veiligheidssysteem. In de managementreview zijn de halfjaarlijkse evaluaties van het beleidsprogramma geïntegreerd in het tweede en het vierde kwartaal.

Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in het jaarverslag en de jaarrekening.

In 2020 is gestart met het inrichten van het datavisualisatie programma Power BI. In 2021 komen de eerste gegevens beschikbaar waarna de transitie van Zorgmonitor naar Power BI verder vormgegeven wordt.

### 3.7 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.

#### 3.7.1 Planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus van Cicero Zorggroep kent een vast stramien. Eén keer per vijf jaar wordt het strategisch beleidsplan vastgesteld. Het strategisch beleid vormt de basis voor het beleidsprogramma en de begroting. De raad van bestuur stelt het beleidsprogramma 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. Via Zorgmonitor beschikken directeuren





### 3.7.2 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. In de borging van de PDCA-cyclus speelt de communicatie- en besluitvormingsstructuur (bijlage I) een belangrijke rol. 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 managementteam 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.

Het managementteam bestond in 2020 uit de volgende functionarissen: de directeuren Intramurale Zorg en Vastgoed & Facilitaire Zaken (IMZ), de directeur Cicero Revalidatie & Herstelzorg en Transmurale Zorg (CRH)/directeur Cicero Thuis bv (CT), de directeur Innovatie & Organisatieontwikkeling, de manager bedrijfsondersteuning, secretaris raad van bestuur, manager financiën, manager HR en de raad van bestuur.

### 3.7.3 Risico-, kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem

Bij het opstellen van het beleidsprogramma 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 kwartaal standaard onderdeel van de managementreview. In 2020 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 strategie Ouderenzorg 8.0 en de gevolgen van de COVID-19 pandemie voor de organisatie.

---

IN 2020 HEEFT EEN UITGEBREIDE EVALUATIE VAN DE GEDEFINIEERDE RISICO'S PLAATSGEVONDEN





## HET MEERJARENPLAN KWALITEIT EN VEILIGHEID (INCL. RISICOMANAGEMENT) GEEFT RICHTING EN UITWERKING AAN HET KWALITEITS- EN VEILIGHEIDS- MANAGEMENTSYSTEEM

Binnen de bedrijfsvoering speelt de kwaliteits- en veiligheidssystematiek een belangrijke rol als het gaat om risicomanagement van cliënt- en bedrijfsrisico's. Het meerjarenplan kwaliteit en veiligheid (incl. risicomanagement) geeft richting en uitwerking aan het kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem. Het kwaliteits- en veiligheidsbeleid is volledig verankerd in de jaarlijkse planning- en controlcyclus. Werkgroepen, taskforces en commissies geven vanuit hun opdracht en expertise invulling aan beleidsvoorbereiding. Het management besluit over de voorstellen (zie paragraaf 3.7.2). Passende communicatie is een belangrijke randvoorwaarde om de implementatie van genomen besluiten tot op de werkvloer te borgen.

Door middel van de gebruikelijke en vanuit de kwaliteitskaders verplichte metingen, diverse prospectieve en retrospectieve analyses en 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.

## PASSENDE COMMUNICATIE IS EEN BELANGRIJKE RANDVOORWAARDE OM DE IMPLEMENTATIE VAN GENOMEN BESLUITEN TOT OP DE WERKVLOER TE BORGEN





## 4

# HOOFDLIJNEN STRATEGISCH BELEID



In 2020 is uitvoering gegeven aan de beleidsdoelstellingen voor 2020 die een afgeleide zijn van de strategie 2020-2025. In hoofdstuk 4 tot en met 6 zijn de acties uit de beleidsagenda 2020 per domein uiteengezet, met een doorkijk naar de ambities voor 2021.

#### 4.1 Intramurale zorg

In het verslagjaar lag de focus in verband met COVID-19 meer dan ooit op de zorgverlening aan cliënten en aandacht voor hun naasten. Naast het verdriet om het verlies van cliënten en de zorgen over zieke cliënten en medewerkers, tekende de (locatie-overstijgende) saamhorigheid de sfeer in de organisatie. Er is veel trots en waardering voor de medewerkers die zich van hun beste kant hebben laten zien. Door flexibel en extra inzetbaar te zijn of juist te excelleren in hun eigen functie zijn ze in staat geweest er te zijn voor de cliënten. Tal van groeps- en individuele welzijnsactiviteiten brachten vreugde aan de cliënten.

Het was in heel 2020 alle hands aan dek voor wat betreft personele planning, voorraadbeheer, bron- en contactonderzoek en het testen van cliënten en medewerkers. Het verhoogde crisisniveau tijdens het grootste gedeelte van het jaar legde, ondanks financiële compensatie van de overheid, een enorme druk op de zorgexploitatie.

De crisis creëerde in alle lagen van de organisatie een versnelling in taakdifferentiatie en optimalisatie van samenwerking, zoals de natuurlijke integratie van medewerkers welzijn, verantwoordelijken eten en drinken en behandelaren met de zorg op de afdeling.

Ondanks corona ging het gewone werk door. In mei is de renovatie van zorgcentrum Aan de Bleek afgerond en kwamen de bewoners weer naar huis. Op 25 november 2020 heeft zorgcentrum Ave Maria

het duurzaamheidskeurmerk Milieuthermometer Zorg (MTZ) niveau brons behaald. De feestelijke uitreiking van het MTZ-certificaat vindt begin 2021 plaats. Tevens heeft Cicero de externe HKZ-opvolgaudit weer succesvol afgerond. Zowel bij het toetsen van duurzaamheid (MTZ) als kwaliteit (HKZ) is gebruik gemaakt van een SmartGlass, zodat de geplande toetsing op afstand doorgang heeft kunnen vinden. Zo heeft de auditor virtueel een begeleide rondgang gehad, een demonstratie van onze belevingsgerichte en duurzame schoonmaak bij een cliënt gevolgd en medewerkers op afstand ontmoet en geïnterviewd.

In 2021 staan onder andere onderzoek naar innovatieve vastgoedprojecten, de programmaliijn Medewerker Cruciaal, de oriëntatiefase van Ouderenzorg 8.0 en de uitwerking van de Green Deal 2.0 (duurzaamheid) als acties op stapel.

#### 4.2 Cicero Revalidatie en Herstelzorg

COVID-19 heeft een enorme flexibiliteit van de totale CRH-organisatie gevraagd, zowel in het primaire proces als bij de backoffice-functies. Er is veel waardering voor de snelle en professionele inzet van medewerkers. Zeker in de eerste coronagolf was er nog veel onduidelijkheid en onzekerheid over de impact van het coronavirus, ook voor de eigen gezondheid van de medewerker en zijn omgeving.

Door beperkte ziekenhuiscapaciteit werden minder operaties en behandelingen uitgevoerd en was er in de maanden maart t/m mei een sterk verlaagde instroom van cliënten voor de CRH. Tijdens de zomervakantieperiode nam de instroom voor de CRH flink toe vanwege een forse inhaalslag door Zuyderland. Daardoor was het in de zomer een enorme uitdaging de (vakantie)roosters rond te krijgen.





In maart werd ondanks forse leegstand in de kortdurende zorg, het coronahotel in Urmond geopend. De extra capaciteit bleek onnodig. Half april 2020 is het hotel weer gesloten omdat de opnameruimte in de regio voldoende was.

Op 6 april 2020 werd een cohortafdeling voor coronapatiënten ingericht in 't Brook op de GRZ-afdeling. In korte tijd is een team getraind, waardoor de coronazorg snel kon worden opgeschaald. Op 10 april 2020 werd een cohortafdeling ten behoeve van PG-patiënten met COVID-19 ingericht in Schuttershof.

Per 1 april 2020 is Palliatief Centrum Heemhof verhuisd naar Cicero Zorghuis. De overgang is soepel verlopen dankzij een gedegen voorbereiding. Wel was extra werving van vrijwilligers noodzakelijk.

Per 1 oktober is afdeling 6 (CSCU) bij Adelante gesloten vanwege onderbezetting. De gemiddelde bedbezetting binnen de CRH is daardoor gestegen naar de gewenste norm. Alle medewerkers van afdeling 6 zijn naar tevredenheid herplaatst binnen Cicero. De Wlz-bedden binnen Cicero Zorghuis worden (voor een deel) afgebouwd voor kortdurend verblijf, waardoor voldoende flexibiliteit blijft bestaan.

De exacte uitwerking van de coronacompensatieregeling voor ELV en GRZ was eind 2020 nog niet helemaal duidelijk. Dit zorgt voor onzekerheid over de financiële afwikkeling. De compensatie van gemiste inkomsten uit de extramurale behandeling (niet zijnde de subsidie-regeling) blijft eveneens vaag, ondanks herhaalde vragen aan verzekeraars. De productie extramurale behandeling lag in 2020 fors lager dan het ambitieniveau.

In 2021 vindt een transitie van de Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntengroepen (GZSP) naar de Zvw plaats. In kwartaal 4 2020 zijn de mogelijkheden verkend die deze transitie biedt voor de doorontwikkeling van het dienstenaanbod extramuraal. Deze mogelijkheden lijken echter vooralsnog beperkt.

In 2021 dalen de tarieven gemiddeld met 4%. Waar dit leidt tot een vermindering van het GRZ-resultaat worden de zorgpaden aangepast. De voorbereidingen hiervoor zijn in kwartaal 4 2020 uitgevoerd.

### 4.3 Cicero Thuis bv, extramurale zorg

Cicero Thuis heeft zich verder geprofileerd als expert op gebied van multidisciplinaire behandeling en begeleiding, zorg- en dienstverlening en heeft een groei doorgemaakt op het gebied van VPT en gespecialiseerde thuisbegeleiding. Door de verdere intensivering van de samenwerkingsverbanden wisten wijkverpleegkundigen, HBO-VGG'ers, casemanagers, zorgtoewijzers, het extramuraal behandelteam maar ook gespecialiseerde thuisbegeleiders en medewerkers dagvoorziening en hulp bij het huishouden, elkaar sneller te vinden in complexe cliëntsituaties. Dit is het effectief en efficiënt werken ten goede gekomen.

## CICERO THUIS HEEFT EEN GROEI DOORGEMAAKT OP HET GEBIED VAN VPT EN GESPECIALISEERDE THUISBEGELEIDING

Tevens is geïnvesteerd in ketensamenwerking. Een voorbeeld is Samenkracht; een samenwerkingsverband van vijf zorgpartijen en een welzijnspartij, dat tot doel heeft de Wmo-zorg rond begeleiding in Brunssum vorm en inhoud te geven.

Begin 2020 is de 'Noodtas' in gebruik genomen door wijkverpleegkundigen van Cicero Thuis. Dit is een tas met benodigdheden waarmee onze wijkverpleegkundigen o.a. bloeddruk, temperatuur en hartslag van een cliënt kunnen meten in de thuissituatie. De cliënt hoeft daardoor niet naar de huisarts om dit te laten doen. De noodtas heeft in 2020 haar meerwaarde bewezen. Cliënten werden thuis gemonitord en huisartsen werden ontlast.

Met een subsidieregeling zijn vijftien noodtassen aangeschaft. In 2021 ontvangen alle verzorgenden-IG en de verpleegkundigen van Cicero Thuis een eigen tas.

Uitbreiding van het aantal wijkverpleegkundigen is basisvoorwaarde voor een sterke positie in de regio en versterking van de relatie met keten- en samenwerkings-





partners. In 2020 is het aantal wijkverpleegkundigen uitgebreid tot elf en zijn vier leerling-wijkverpleegkundigen gestart. Ondanks deze groei heeft Cicero Thuis de komende jaren nog een behoorlijke uitdaging op dit gebied.

Om het hoge ziekteverzuim aan te pakken is in 2020 een uitgebreid plan gemaakt met een scala aan acties. Hoewel een daling is ingezet, is deze nog onvoldoende, mede als gevolg van COVID-19.

Om de bedrijfsvoering te optimaliseren is hard gewerkt aan de integratie van stafdiensten met Cicero Zorggroep, de overheveling van het kwaliteitsmanagementsysteem naar Floor en de aanstelling van een teamcoach HBH (Hulp bij het Huishouden).

Daarnaast is in 2020 geëxperimenteerd met twee apps voor behandeling op afstand. Omdat het gebruik vooralsnog tegenvalt, vindt in het eerste kwartaal van 2021 een design thinking training plaats in de wijk Voerendaal. Doel is het samenstellen van een beeldzorg- en behandelproces en dat toe te passen in de wijk Voerendaal.

Wat betreft de compensatie voor COVID-19 was deze voor de Wmo slechts beperkt. De dagvoorzieningen ontvingen een minimale compensatie voor de hulp bij het huishouden. Voor de wijkverpleging volstaat de compensatie.

In 2021 staat de integratie van de cliëntadministratie van Cicero Thuis met de cliëntenadministratie van Cicero Zorggroep gepland.

## UITBREIDING VAN HET AANTAL WIJKVERPLEEGKUNDIGEN IS BASISVOORWAARDE VOOR EEN STERKE POSITIE IN DE REGIO





#### 4.4 Innovatie en organisatie-ontwikkeling

De raad van bestuur en directie hebben in de strategische koers de lijnen vastgesteld waarlangs Cicero in de periode 2020-2025 werkt aan toekomstbestendige en kwalitatief goede ouderenzorg in een stabiele organisatie. Innovatie & Organisatieontwikkeling (I&O) is een van de pijlers om dit te bereiken en heeft om die reden een nadrukkelijke en herkenbare plaats binnen Cicero gekregen, als een apart bedrijfsonderdeel. De combinatie van Cicero's maatschappelijke opdracht, de groeiambitie/rol in de regio, de rol in de zorgketen met de demografie-/arbeidsmarktproblematiek en technologische mogelijkheden, dwingt tot slimme en werkbare oplossingen voor bestaande en verwachte knelpunten. I&O is op 1 januari 2020 officieel van start gegaan.

I&O bestaat uit een klein, compact team dat innovaties en kennis scout, aanjaagt en faciliteert. Afhankelijk van de aard en omvang van een project vormt I&O coalities, zowel intern als in netwerken buiten de organisatie. I&O maakt zich sterk voor het op gang brengen van een innovatie-beweging die in de hele organisatie wordt gedragen en een innovatieklimaat dat ruimte biedt aan (het organiseren van) creativiteit. I&O werkt vanuit de kernwaarden verwonderen, inspireren, faciliteren en verbinden.

In 2020 is de visie op innovatie & innovatiemanagement opgesteld. Ingezet wordt op de driehoek organisatie-ontwikkeling (creëren innovatieklimaat), netwerkontwikkeling (interne en externe coalities en verbindingen), onderzoek en kennisdeling. Het afgelopen jaar is tevens een wendbare structuur ingericht, zijn lopende projecten en ideeën geïnventariseerd en op hun potentieel beoordeeld en is het portfolio op basis van de visie op innovatie en de strategische uitgangspunten van Cicero ontwikkeld. Dit heeft geleid tot een brede waaier aan projecten en initiatieven; van try-outs en pilots tot conceptuele uitwerking van het gedachtegoed van de strategie Ouderenzorg 8.0. I&O is tevens succesvol geweest in het vinden van de benodigde innovatiefinanciering via subsidies en de kwaliteitsgelden. I&O heeft een eigen begroting en exploitatie die structureel onderdeel uitmaakt van de planning- en controlcyclus van Cicero Zorggroep.

Cicero participeert in diverse netwerken en onderzoekslijnen vanuit onder meer de Academische Werkplaats Ouderenzorg (AWO) en RAAT. Doel is samen met collegazorginstellingen vernieuwing in de zorg voor ouderen mogelijk te maken en stimuleren. In 2020 heeft dat onder meer geresulteerd in pilots rond het spraakgestuurd ECD (pagina 45) en SmartGlass (pagina 45). Met Kempenhaeghe, het grootste multidisciplinaire slaapcentrum van Nederland, is samenwerking gezocht rond het thema slaapmonitoring via technologische hulpmiddelen.

I&O WERKT VANUIT DE KERNWAARDEN VERWONDEREN, INSPIREREN, FACILITEREN EN VERBINDEN





Als gevolg van de COVID-19 pandemie is veel aandacht geweest voor projecten rond het optimaliseren van zorg op afstand. Voorbeelden van succesvolle projecten zijn de SmartGlass (pagina 45), de Compaan (paragraaf 6.3) en medicijndispenser Medido (pagina 38). Daarnaast is in het kader van valpreventie geëxperimenteerd met de Wolk heupairbag (pagina 40). Om medewerkers meer vertrouwd te maken met digitale middelen, is een Innovatheek opgezet waar ze middelen kunnen lenen en uitproberen (zie ook Slimme zorg, pagina 49).



VEEL AANDACHT VOOR  
PROJECTEN ROND HET  
OPTIMALISEREN VAN  
ZORG OP AFSTAND,  
O.A. SMARTGLASS



## 4.5 Behandeling en begeleiding

Cicero Zorggroep heeft uitgebreide kennis en expertise op het gebied van het behandelen en begeleiden van ouderen. Behandeling en begeleiding is de verzamelnaam voor allerlei therapieën, waarvan fysiotherapie misschien wel de bekendste is.

Specialisten ouderengeneeskunde, therapeuten en andere zorgverleners werken nauw samen en overleggen regelmatig in multidisciplinaire teams om de best mogelijke zorg en behandeling te kunnen verlenen. Door de korte lijnen is deze zorg en behandeling beschikbaar thuis of (tijdelijk) in een zorgcentrum. Het Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding is gevestigd in zorgcentrum Emmastaete.

Door COVID-19 heeft er in 2020 tussen maart en mei geen behandeling aan huis kunnen plaatsvinden en hebben behandelaars intramuraal de zorg ondersteund. De rest van het jaar zijn er ook minder behandelingen in de eerste lijn gegeven vanwege angst bij cliënten voor besmetting, ziekte en quarantaine van zowel cliënten als medewerkers. Dit heeft geleid tot een dip in de productie. Logischerwijs zijn er minder aanvragen van huisartsen geweest voor huisbezoeken en consultatie.

Om de verbinding met huisartsen te versterken zijn eind 2020 bezoeken gepland met huisartsen teneinde bestaande samenwerking te evalueren en nieuwe samenwerkingen aan te gaan. Dit proces verloopt voorspoedig en resulteert in nieuwe samenwerkingsrelaties met huisartsen en een structurele samenwerking met de huisartsenvereniging Meditta.

Tegelijkertijd met de start van Ons van Nedap Healthcare bij Cicero Thuis, registreren ook behandelaars vanaf begin 2020 in dit elektronisch cliëntendossier. Dit komt de onderlinge overdracht en afstemming ten goede.

In 2020 is ook geëxperimenteerd met zorg op afstand. Dit heeft geresulteerd in een concrete pilot rondom beeldbellen, die in 2021 uitgevoerd zal worden. Binnen het wijkteam Voerendaal wordt nagegaan hoe beeldzorg structureel door behandelaars en wijkverpleegkundigen kan worden ingezet, ter bevordering van de ingezette zorg en behandeling en voor behoud van resultaat. Dit project wordt begeleid door UMIO (Maastricht University).

Per 2020 is de behandeling van de Specialist Ouderengeneeskunde die verleend werd onder de Tijdelijke subsidieregeling extramurale behandeling, overgeheveld naar de regeling Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntgroepen (GZSP) van de Zorgverzekeringswet. Per 2021 zullen andere behandelaars (psychologen en gedragsconsulenten) volgen.



# 5 FINANCIEEL BELEID, RESULTATEN EN RISICO'S



Stichting Cicero Zorggroep sluit het boekjaar 2020 af met een positief geconsolideerd resultaat van € 4.8 mln. Zowel de resultaatsratio (>1%) als de solvabiliteitsratio (>25%) zijn met respectievelijk 3,7% en 57% ruim behaald. De toelichting hierop volgt in paragraaf 5.2 en 5.3.



### De bestemming van het resultaat is als volgt:

| Bestemming                        | 2020               | 2019               | 2018               |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Bestemmingsfonds Cicero Zorggroep | € 3.250.630        | € 2.312.419        | € 3.846.676        |
| Bestemmings-reserve innovatie     | € 1.000.000        | € 0                | € 0                |
| Algemene reserves                 | € 538.023          | +€ 105.786         | € 1.336.022        |
| <b>Geconsolideerd resultaat</b>   | <b>€ 4.788.653</b> | <b>€ 2.206.633</b> | <b>€ 5.182.698</b> |

Tabel 3: Geconsolideerd resultaat

### Financiële ratio's

| Ratio's                                                                                                                                                                                   | 2020        | 2019 | 2018 | norm |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|------|
| Resultaatsratio<br>(resultaat / omzet)                                                                                                                                                    | <b>3,7%</b> | 1,9% | 4,9% | 1%   |
| Liquiditeitsratio<br>(vlottende activa / kortlopende schulden)                                                                                                                            | <b>194%</b> | 201% | 183% | 100% |
| Solvabiliteitsratio<br>(eigen vermogen / totaal vermogen)                                                                                                                                 | <b>57%</b>  | 56%  | 54%  | 25%  |
| Weerstandvermogen<br>(eigen vermogen / som der bedrijfsopbrengsten)                                                                                                                       | <b>44%</b>  | 45%  | 47%  | 18%  |
| DSCR<br>(netto winst + betaalde rente – ontvangen rente + afschrijvingen + resultaat deelneming plus mutatie voorzieningen) / (betaalde rente – ontvangen rente + aflossingsverplichting) | <b>5,6</b>  | 4,5  | 4,5  | 1,3  |

Tabel 4: Ratio's

## 5.1 Impact Coronavirus (COVID-19)

### Ontwikkelingen in 2020

Sinds de ontdekking van het COVID-19 virus in China in december 2019 is sprake van een wereldwijde pandemie met veel patiënten en slachtoffers. In februari 2020 werden de eerste COVID-19 besmettingen in Nederland geconstateerd, waarna het virus ook hier snel om zich heen greep. Begin maart 2020 nam de regering als gevolg daarvan een aantal ingrijpende maatregelen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven in Nederland. De VVT-sector stond voor de taak de zorg voort te zetten met inachtneming van de maatregelen tegen besmetting (1,5 meter afstand, beeldbellen, cohort afdelingen). Gezien de grote besmettelijkheid van dit virus leidde dit tot hygiëne- en veiligheidsmaatregelen die op dit moment nog steeds gelden.

Het belangrijkste risico voor Stichting Cicero Zorggroep gedurende 2020 was het kunnen organiseren van de continuïteit van de geleverde zorg voor onze cliënten op een verantwoorde wijze. Aspecten die daarbij een rol hebben gespeeld zijn onder meer een sterke stijging van het ziekteverzuim door besmette medewerkers, in de eerste fase gebrek aan voldoende hulp- en beschermingsmiddelen, maar ook de steeds wijzigende RIVM-richtlijnen gedurende het jaar. De gevolgen waren met name zichtbaar in de verpleeghuizen. Leegstand, beperktere opname-mogelijkheden, aangepaste bezoekersregelingen waren voor de cliënten en de medewerkers tastbare gevolgen van de pandemie. Maar ook binnen de revalidatie-/hersteltzorg en thuiszorg waren de gevolgen merkbaar en was er sprake van een lagere instroom van cliënten. Ondanks deze aspecten is Cicero er in geslaagd gedurende 2020 die zorg te verlenen waar zij voor staat.

Alle door de Stichting Cicero Zorggroep in 2020 getroffen maatregelen, waaronder keuzes in het primaire zorgproces, zijn gemaakt in lijn met de beleidsregels van de NZa in afstemming met zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten en vallen voor zover noodzakelijk binnen de kaders van de afspraken die in ROAZ-verband (Regionaal Overleg Acute Zorg) zijn gemaakt.

De omzetsderving en extra (loon)kosten als gevolg van COVID-19 worden afgedekt vanuit verschillende compensatieregelingen:

|                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| Compensatie ZVW           | € 1.5 mio        |
| Compensatie WLZ           | € 6.9 mio        |
| Compensatie WMO           | € 0.2 mio        |
| <b>Totale compensatie</b> | <b>€ 8.6 mio</b> |

Tabel 5: Compensatieregelingen

### (Verwachte) ontwikkelingen in 2021

Als gevolg van een groot aantal besmettingen en daarop gebaseerde noodzakelijke overheidsmaatregelen (lock-down en social distancing) begint Stichting Cicero Zorggroep 2021 opnieuw met een vooruitzicht van omzetsderving en hogere kosten. De extra kosten bestaan vooral uit:

- extra inzet (waaronder uitbreiding arbeidsovereenkomsten), omscholing en inhuur van zorgpersoneel in combinatie met een hoog verzuim,
- kosten voor het (preventief) testen van cliënten en medewerkers, extra kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen van personeel.

De wijze waarop voor 2021 invulling wordt gegeven aan de vergoeding/dekking van de COVID-19 kosten en gederfde inkomsten is nog niet voor alle opbrengstenstromen bekend.



Hierover wordt landelijk overlegd tussen de betrokken partijen, waarbij de verwachting is dat hier in lijn met 2020 passende afspraken komen. Alle partijen spreken daarbij de hoop uit dat 2022, na een succesvolle vaccinatiecampagne, voor de zorg weer zoveel mogelijk een jaar wordt als voor de uitbraak van COVID-19 waarin op gebruikelijke wijze contracten worden gesloten en zorg kan worden verleend. Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van deze jaarrekening kunnen de financiële gevolgen van COVID-19 worden opgevangen binnen de gemaakte afspraken, rekening houdend met de overeengekomen ratio's met de banken en is er geen sprake van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van COVID-19.

## 5.2 Toelichting resultaat

De resultaatratio steeg in 2020 (3,7%) ten opzichte van 2019 (1,9%), maar is lager dan 2018 (4,9%) en nagenoeg in lijn met de gemiddelde resultaatratio over de afgelopen 3 jaar (3,4%).

De stijging van het resultaat in 2020 t.o.v. 2019 wordt met name veroorzaakt door:

- Bedrijfskosten welke relatief minder sterk stijgen dan de opbrengsten door lagere hotelmatige kosten en onderhoudskosten. Ook de afschrijvingskosten zijn, ondanks een hoger investeringsniveau, lager dan in 2019.
- Een resultaatverbetering bij Cicero Thuis door onder andere een stijging in het aantal VPT-cliënten en een verhoogde productiviteit.
- Een sterkere sturing op kosten en vanwege COVID-19 uitstel/vertraging op enkele projecten.
- Lagere personele en materiële kosten voor de tijdelijke huisvesting dan in 2019.
- Een eenmalige afwaardering van verouderde zorg-technologie in 2019.

In het resultaat is een bedrag van € 8.6 mio als (voorlopige) compensatie opgenomen voor de gevolgen van COVID-19.

## 5.3 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 2020 met 44% ruim boven de norm. De solvabiliteitsratio (57%) is ten opzichte van 2019 minimaal gestegen en overstijgt hiermee nog steeds het marktgemiddelde.

De DSCR ratio (5.6) is, als gevolg van de stijging van de netto winst alsmede de afnemende rentekosten ten opzichte van 2019, verder gestegen. Cicero voldoet daarmee ruimschoots aan de interne normen, de bankconvenanten en eisen van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ).

## 5.4 Vastgoed

De kapitaallasten worden volledig gedekt via een component in de integrale tarieven (NHC/NIC). Dat 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. In 2020 is de strategische vastgoedvisie beperkt herijkt in verband met een eventuele fusie met Vivantes. Als gevolg van het uitblijven van deze fusie zal in 2021 de visie opnieuw worden herijkt.

Cicero Zorggroep streeft naar moderne huisvestingen met gebruik van duurzame, innoverende bouwtechnieken. Cicero Zorggroep gaat de komende jaren een aantal locaties (her)ontwikkelen. Vooruitlopend hierop is eind 2020 gestart met een 2-tal pilot woningen in Amstenrade waarbij een nieuw en innovatief bouwconcept wordt toegepast. Gedurende 2021 zal deze pilot ook in financiële zin worden geëvalueerd en beoordeeld worden in hoeverre dit concept op grotere schaal kan worden uitgerold. 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 Zorggroep voert jaarlijks een impairment-toets uit per locatie. Hierbij blijkt dat de indirecte opbrengstwaarde per





pand hoger ligt dan de boekwaarde. Hierdoor heeft er geen afwaardering plaatsgevonden.

## 5.5 Financiële risico's

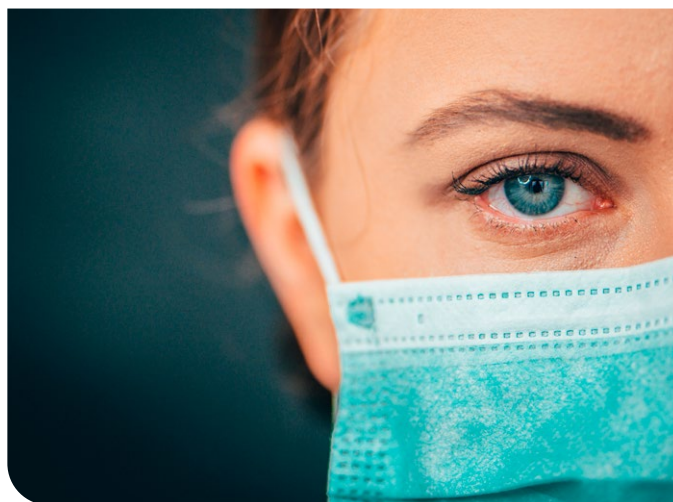
Cicero Zorggroep wordt vanuit meerdere financieringsbronnen gefinancierd. Voor veruit de meeste financieringsbronnen geldt een jaarlijks productieplafond en daarmee het risico dat geleverde productie niet vergoed wordt. In 2020 zijn de productieplafonds niet overschreden waardoor alle geleverde zorg vergoed is. Naast een hoeveelheidsrisico kan er in de toekomst ook een prijsrisico op de zorginkoop ontstaan. Binnen de Wlz bijvoorbeeld, worden de uitkomsten van het project van de integrale vergelijking nog niet op korte termijn vertaald in tariefafspraken maar blijft de afslag op de tarieven die zorgkantoren toepassen een reëel risico. Aangezien de marges in de zorgexploitatie al landelijk negatief zijn zal dit naar de toekomst een groter financieel risico kunnen worden. 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. Vanuit het Kwaliteitskader zijn er ook voor 2021 extra gelden toegekend om extra medewerkers aan te trekken. De extra middelen zullen na 2021 verdisconteerd worden in de tarieven.

Doordat Cicero op meerdere productgroepen en gemeentes actief is, heeft Cicero te maken met een veelvoud aan inkoopende 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 risico's. Cicero heeft daarom een zorgcontracteringsteam dat de verbinding vormt tussen de diverse zorgafdelingen en de financiers.

### COVID-19

De impact van COVID-19 in 2020 en 2021 is op de gehele organisatie groot. Strengere eisen aan persoonlijke veiligheid en hygiëne, hoge werkdruk en verzuim, en overheidsmaatregelen zoals de lockdown en social distancing, hebben de zorgverlening sterk beïnvloed. Deze ontwikkelingen hebben vooral een zware wissel getrokken op het personeel en de bedrijfsvoering. Ook in 2021 zal COVID-19, in ieder geval tot en met de zomermaanden, een forse impact hebben op medewerkers en bedrijfsvoering.

Vanuit financieel perspectief is als gevolg van (sectorale) afspraken met zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten en de Minister van VWS (onder andere CB-regeling en hardheidsclausule) de impact van COVID-19 op Stichting Cicero Zorggroep in 2020 relatief beperkt geweest.



## DE IMPACT VAN COVID-19 IN 2020 EN 2021 IS OP DE GEHELE ORGANISATIE GROOT

De wijze waarop voor 2021 invulling wordt gegeven aan de vergoeding/dekking van de COVID-19 kosten en gederfde inkomsten is nog niet bekend. Hierover wordt landelijk overlegd tussen de betrokken partijen, waarbij de verwachting is dat hier in lijn met 2020 passende afspraken komen. Daarom is er voor Stichting Cicero Zorggroep ook komende periode geen sprake van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van COVID-19.

## 5.6 Financiële instrumenten en resultaten

Cicero Zorggroep heeft haar treasury-beleid vastgelegd in een treasury-statuut. Binnen de kaders wordt de benodigde financiering voor zowel de korte termijn als lange termijn gerealiseerd. In het treasury-statuut is eveneens vastgelegd dat rentederivaten niet zijn toegestaan. In 2020 is vanwege het aflopen van de rentevastperiode van een lening deze lening geherfinancierd bij een andere instelling tegen gunstigere voorwaarden.

## 5.7 Financiële doorkijk 2021

Voor 2021 is een positief resultaat begroot van € 2,1 mln. De zorgexploitatie begroot een verlies. Ondanks dat de tarieven landelijk niet dekkend zijn voor een positieve zorgexploitatie heeft Cicero verschillende maatregelen benoemd om het tekort in de zorgexploitatie te verkleinen en daarmee minder verlies op de zorgexploitatie te realiseren dan begroot.

Kostenbeheersing en de flexibilisering van kosten zijn van groot belang. Daarnaast heeft een heroverweging plaatsgevonden van het dienstenaanbod in vooral de extramurale zorg. De verhoging van de druk op de marge dwingt Cicero ook in meerjarenperspectief het investeringsniveau naar de toekomst opnieuw te evalueren.



## 6

## OPERATIONEEL BELEID & RESULTATEN



In 2019 is het nieuwe kwaliteit- en veiligheidsbeleid voor de periode 2020-2025 vormgegeven.

## 6.1 Visie op kwaliteit en veiligheid

Cicero Zorggroep vindt het bieden van kwaliteit en veiligheid van zorg- en dienstverlening vanzelfsprekend. In lijn met de visie van Cicero Zorggroep, heeft het kwaliteit- en veiligheidsbeleid vier hoofddoelstellingen:

1. De **basis op orde** houden: het bestaande niveau borgen en daar waar mogelijk verbeteren om 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 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 de volgende paragrafen volgt per thema van het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg een toelichting op de specifieke acties binnen het thema in 2020.

## 6.2 Thema 1: 'Persoonsgerichte zorg en ondersteuning'

### Omgaan met onbegrepen gedrag

Cicero Zorggroep wordt in toenemende mate geconfronteerd met cliënten met complexe problematiek. Met name cliënten die als gevolg van hun ziekte onbegrepen gedrag vertonen, hebben passende zorg en ondersteuning nodig. In 2020 is het aantal aanvragen van huisartsen voor gedragsconsultatie in de eerste lijn gestegen. Speciaal opgeleide verpleegkundigen voeren deze consultaties uit onder supervisie van de specialist ouderengeneeskunde.

Meditta (huisartsenvereniging Westelijke Mijnstreek) heeft Cicero in 2020 gevraagd deze vorm van consultatie ook in de regio Westelijke Mijnstreek aan te bieden.

Vanwege COVID-19 is de cursus Gerontopsychiatrie van het Bureau voor Toegepaste Sociale Gerontologie (BTSG) niet verder intramuraal uitgerold. Wel zijn in 2020 twintig therapeuten geschoold in sensorische informatieverwerking. Doel is beter in te spelen op de achteruitgang van prikkelverwerking bij dementerende ouderen, wat een oorzaak kan zijn van onbegrepen gedrag.

In regionaal verband valt op dat het aantal dubbelzorgvragers toeneemt. Dit betreft ouderen met een psychiatrisch en somatisch/dementieel ziektebeeld, die vaak niet de juiste zorg krijgen. In 2019 is subsidie verkregen van ZonMw om de samenwerking in de regio Zuid-Limburg tussen VVT en regionale GGZ-aanbieders (Cicero, Meander, Sevagram, Envida, Mondriaan, Zuyderland) te verbeteren rondom dit thema. Cicero was kassier en penvoerder van dit project en daarmee ook projectleider. Naast een werkconferentie (13 februari 2020) heeft het project een triage-instrument opgeleverd om de doelgroep goed in kaart te kunnen brengen en een opzet voorgesteld voor een expertteam voor moeilijke casussen. Vanaf september 2020 is de subsidie van ZonMw afgelopen en is het project verder gegaan met een RAAT-/transitiegelden-subsidie, waar Envida penvoerder van is. Hierover wordt in 2021 gerapporteerd.

### Leven in vrijheid en de inzet van zorgtechnologie

Op 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) in werking getreden, als opvolger van de Wet Bopz. De nieuwe wet regelt de rechten bij onvrijwillige zorg van mensen met een verstandelijke beperking en mensen met een psychogeriatrische aandoening, zoals dementie. Als gevolg van de wetswijzing moeten zorgorganisaties procedures en werkwijzen op een andere manier vormgeven. 2020 is hierin een overgangsjaar.





De wet is cliëntvolgend en geldt dus niet alleen in instellingen, maar ook thuis of op de dagbesteding. Cicero Zorggroep heeft ervoor gekozen te starten in de intramurale zorg. Zodra er meer duidelijkheid is over de uitvoerbaarheid van de wet in de thuissituatie, wordt ook hier de Wzd geïmplementeerd.



De nieuwe werkwijze onder de Wzd is in 2020 al zoveel mogelijk verankerd in protocollen, werkinstructies, klachtenreglement, formats en scholing. Tevens is een interne Wzd-commissie geïnstalleerd en zijn regionaal afspraken gemaakt over het inzetten van externe deskundigheid en het bijtijds aanvragen van een opname en verblijfstoets. Desalniettemin is de implementatie van de Wzd door COVID-19 vertraagd. In 2021 staat dit onderwerp dus nog volop op de agenda.

#### **ECD in de ondersteuning van het primaire proces**

Cicero Zorggroep heeft in 2015 het ECD in de intramurale zorg geïmplementeerd. In 2020 hebben geen specifieke acties rondom de evaluatie/doorontwikkeling plaatsgevonden, maar is wel continu gekeken hoe het ECD voor cliënten en medewerkers het beste kan worden doorontwikkeld.

Binnen Cicero Thuis is in februari 2020 ONS/Nedap als pakket voor dossiervoering, planning/roosteren en registratie geïmplementeerd. Cicero Thuis sluit nu beter aan bij grotere zorgaanbieders in de regio, wat het delen van informatie, het afstemmen van zorg maar ook het ontsluiten van de tijdsregistratie vergemakkelijkt. Ook heeft Cicero Thuis medio juni 'Caren zorgt' in gebruik genomen; een digitaal communicatiemiddel tussen cliënt, mantelzorg en/of medewerkers.

Intramuraal is in maart 2020 besloten om het cliënten- en naastenportaal van Cura niet voor heel Cicero uit te rollen, maar landelijke ontwikkelingen van gegevensuitwisseling (PGO) af te wachten. Voor naasten die dagelijks inzage willen, zijn mogelijkheden gecreëerd om toch via het cliëntenportaal in te loggen. Cicero voldoet aan de wet en stelt de gegevens elektronisch ter beschikking (onder begeleiding of per mail).

#### **Positieve gezondheid**

Onder de noemer 'gedelegeerde samenwerking in de wijk' is Cicero Thuis gestart met het trainen en coachen van wijkteamleden om hun zorgverlening te richten op haalbare cliëntdoelen in het kader van Positieve Gezondheid. De transitie van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' vanuit een holistisch perspectief is het uitgangspunt. Het gedachtegoed van Positieve Gezondheid ligt aan de basis van de nieuwe visie van de dagvoorzieningen, die in 2020 is opgesteld.

#### **Palliatieve zorg en advance care planning**

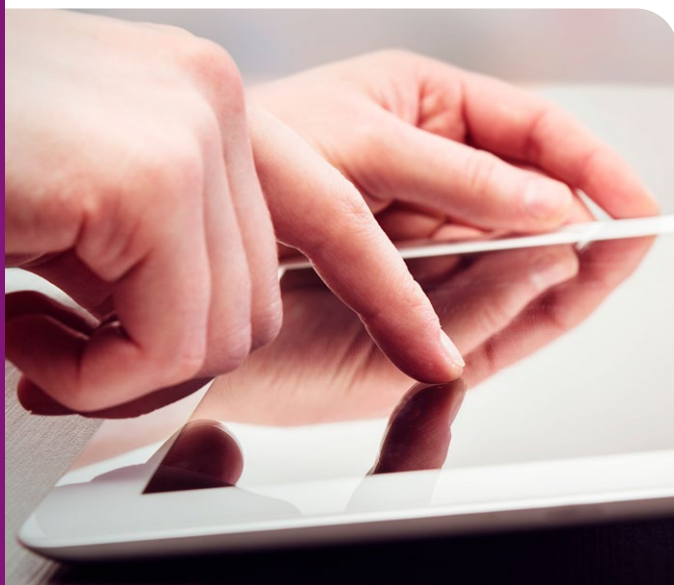
Cicero Zorggroep participeert in het netwerk palliatieve zorg Oostelijk Zuid-Limburg. Anticiperend op het kwaliteitskader Palliatieve Zorg is in 2020 een behoeftenonderzoek uitgevoerd om binnen het primaire proces aandacht te genereren voor palliatieve zorg. Deze uitkomsten vormen de basis om palliatieve zorg conform de definitie van het kwaliteitskader in 2021 breed onder de aandacht te brengen binnen Cicero. Specifieke aandacht heeft hierbij de markering (hoe herken ik de palliatieve fase?), advance care planning (wat zijn wensen, noden en behoeften van cliënten en naasten?) en multidisciplinaire samenwerking intern en in de keten.

### **6.3 Thema 2: 'Wonen en welzijn'**

Het thema wonen en welzijn omvat vijf onderwerpen:

1. zingeving
2. daginvulling
3. schoon en verzorgd lichaam plus verzorgde kleding,
4. familieparticipatie en inzet vrijwilligers
5. wooncomfort

Ter vergroting van het woongenot en welbevinden onderneemt Cicero ook actie op het gebied van eten en drinken, seksualiteit en intimiteit en slaapcomfort.





### Zingeving

Landelijk is besloten dat vanaf 2020 de projectvorm van 'Geestelijke begeleiding in de laatste levensfase' omgezet wordt in een centrum voor levensvragen onder coördinatie van het netwerk. Het Centrum voor Levensvragen is ook beschikbaar voor cliënten van Cicero, met name de extramurale cliënten. Cicero medewerkers van de vakgroep geestelijke verzorging werken hieraan mee. Naar verwachting is de implementatie van dit initiatief in 2021 voltooid.

### Daginulling

Clïent Centraal betekent dat de medewerker oprechte belangstelling heeft voor elke individuele cliënt en samen met de cliënt invulling geeft aan de dag. De medewerkers welzijn vertalen de specifieke wensen en behoeften van cliënten naar een zinvolle daginvulling. De eerste lockdown in het voorjaar van 2020 heeft waardevolle inzichten opgeleverd over dit thema. Tevens is gebleken dat extra aandacht nodig is voor het borgen van het beleid rondom zinvolle daginvulling. Tijdens de coronacrisis waren de welzijnscoaches aan een vaste locatie verbonden, waardoor kortere lijnen met de zorg- en behandelteams op de betreffende locaties ontstonden. Dit heeft een positief effect gehad op de zichtbaarheid. Sinds medio 2020 zijn de welzijnscoaches daarom structureel verbonden aan een locatie.

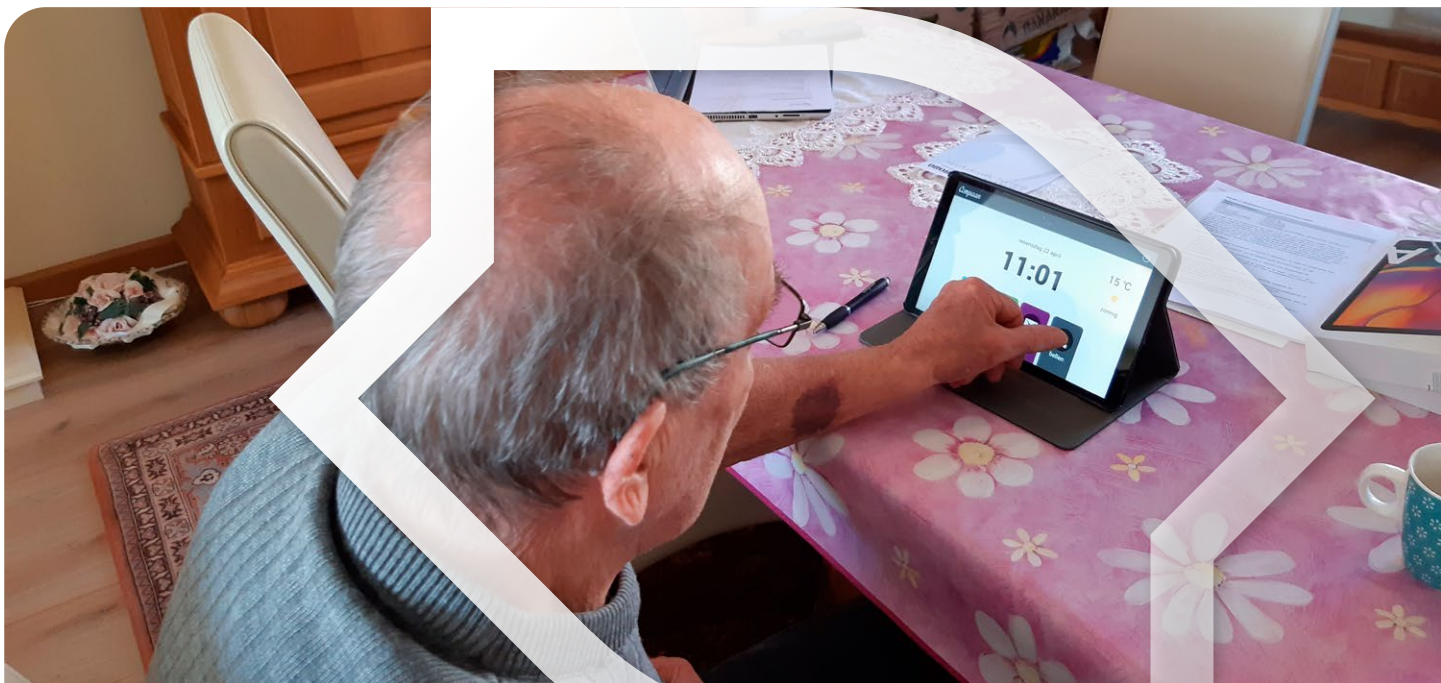
De medewerkers welzijn, welzijnscoaches en verantwoordelijken eten en drinken hebben in 2020 een training 'Goed in gesprek' van Vilans gevolgd, met als doel bewustwording van hun vaardigheden en houding bij

cliënten. Daarnaast ontvingen medewerkers welzijn van Schuttershof in 2020 de training 'De kracht van persoons-gerichte zorg', die hen beter toerust voor hun rol als regisseur voor de invulling van het welzijn van de cliënten. Evaluatie van deze training heeft geleerd dat er vooral behoefte is aan praktische tools en concrete -casus-gerichte- handvatten.

De implementatie van het beleid rondom zinvolle daginvulling heeft volop de aandacht. In 2020 is de automatische informatieverwerking en borging van het formulier welzijn in de evaluatiecyclus binnen het ECD verbeterd. De ontwikkeling van de nieuwe BI-tool maakt kwantitatieve en kwalitatieve monitoring van het formulier welzijn mogelijk, waardoor vanaf 2021 betere sturing op inhoud en verwerking kan plaatsvinden. Vanwege de coronacrisis is de evaluatie van de werking van het formulier in 2020 uitgesteld tot kwartaal 2 2021. Het streven is dat het formulier welzijn voor alle cliënten volledig bijgewerkt is in het ECD en dat het wordt gebruikt als onderlegger voor de daginvulling van de cliënt.

In april 2020 zijn er, via de SET-COVID-19 subsidie, 25 Compaan tablets aangeschaft voor een pilot binnen Cicero Thuis. De Compaan is er voor ouderen die niet met de computer overweg kunnen, maar wel deel willen uitmaken van de digitale wereld. De Compaan is eveneens geschikt voor cliënten met verschillende stadia van geheugenproblematiek en kan helpen bij de overgang van de revalidatie naar huis. De Compaan wordt daarom in 2021 ook worden ingezet binnen de CRH.

DE COMPAAN IS ER VOOR OUDEREN DIE NIET MET DE COMPUTER OVERWEG KUNNEN, MAAR WEL DEEL WILLEN UITMAKEN VAN DE DIGITALE WERELD





### **Schoon en verzorgd lichaam plus verzorgde kleding**

Een schoon en verzorgd lichaam, evenals de zorg en aandacht voor verzorgde kleding, is vanzelfsprekend binnen Cicero Zorggroep. De afspraken die hierover met de cliënt worden gemaakt, liggen vast in het zorgplan.

### **Familieparticipatie en inzet vrijwilligers**

In zowel de extra- als intramurale setting dragen mantelzorgers en vrijwilligers bij aan de kwaliteit van leven van cliënten. Cicero streeft naar een gelijkwaardig partnerschap tussen professionele zorg, naasten en vrijwilligers, zowel thuis als intramuraal en binnen de revalidatiezorg. Uitgangspunt is dat informele zorg vanaf de eerste dag nauw betrokken wordt bij de zorg en ondersteuning van naasten. In de thuissituatie gebeurt dit door het informele netwerk van mantelzorgers en vrijwilligers per huishouden in kaart te brengen. In de zorgplannen van cliënten thuis én intramuraal wordt expliciet vastgelegd welke activiteiten de mantelzorger of vrijwilliger uitvoert. In de revalidatiezorg zijn naasten/mantelzorgers als co-therapeut betrokken bij het revalidatieproces. Cicero heeft daarnaast de mogelijkheid gecreëerd om mantelzorgers structureel aan de zorg van hun naasten te verbinden door hen, tegen vergoeding, in te zetten als ondersteuner individuele zorg. De functie ondersteuner individuele zorg is integraal onderdeel van de zorg- en dienstverlening van Cicero. In 2020 is het aantal nieuwe ondersteuners individuele zorg beperkt gebleven door de COVID-19 crisis.

Cicero zet in op een actieve werving en begeleiding van vrijwilligers. In 2020 is een vrijwilligersportaal in gebruik genomen, dat als doel heeft nieuwe aanmeldingen te stroomlijnen, gegevens van vrijwilligers goed te administreren en te zorgen voor een snelle en correcte afhandeling van declaraties. Er is extra aandacht besteed aan het boeien en binden van vrijwilligers op (tijdelijke) afstand. Mede daardoor wijkt de uitstroom van vrijwilligers in 2020 (148) niet significant af van 2019 (158). In 2020 zijn circa 50 nieuwe vrijwilligers verwelkomd, de helft van de normale instroom vanwege beperkte wervingsactiviteiten en een wat afwachtende houding van potentiële vrijwilligers en de organisatie.

Als gevolg van de COVID-19 maatregelen was de inzet van vrijwilligers in de woonkamers, bij de dagvoorzieningen en in de restaurants maar beperkt mogelijk. De vrijwilligers die wel konden komen, werden meer dan voorheen één op één gekoppeld aan cliënten. Deze omstandigheden versterkten de verbinding tussen formele en informele zorg.

### **Wooncomfort**

Belevingsgerichte schoonmaak is schoonmaak zoals de cliënt dat graag wil en waarmee hij/zij tevreden is (naast natuurlijk de 'basisschoonmaak', die ervoor zorgt dat de woon-/leefomgeving van de cliënt hygiënisch en veilig schoon is). De ondersteuners wonen zijn conform de coronarichtlijnen geschoold op het gebied van basis-

## CICERO ZET IN OP EEN ACTIEVE WERVING EN BEGELEIDING VAN VRIJWILLIGERS





technische schoonmaak en hygiëne. Tijdens de coronacrisis werden cohortteams ingericht voor de reguliere schoonmaak, voor extra schoonmaak van contactpunten/oppeervlakten tijdens een uitbraak en voor de inrichting van cohortafdelingen c.q. het verhuizen van cliënten.

In mei 2020 liep het contract voor de bulkschoonmaak voor algemene ruimten met de externe schoonmaakleverancier af en is ervoor gekozen ook de bulkschoonmaak in eigen beheer te nemen. Alle schoonmaakmedewerkers van de externe partij die bij Cicero wilden komen werken, zijn in dienst gekomen bij Cicero. Cliënten en interne afnemers zijn tevreden over de dienstverlening. Onderzoek naar het overnemen van de interne glasbewassing door eigen medewerkers wordt in 2021 afgerond, waarna aanpassing van het contract met de externe partner volgt.

## OM DE BELEVING VAN ETEN EN DRINKEN NOG MEER AANDACHT TE GEVEN, STAAT IN 2021 DE INTRODUCTIE EN TOEPASSING VAN SMAAKSTURING CENTRAAL

### Eten en drinken

In 2020 hebben twee verantwoordelijken eten en drinken een scholing smaaksturing gevolgd. Om de beleving van eten en drinken nog meer aandacht te geven, staat in 2021 de introductie en toepassing van smaaksturing centraal, ook voor cliënten voor wie lekker eten en drinken geen vanzelfsprekendheid is.

### Seksualiteit en intimiteit

Het was de bedoeling om in 2020 te starten met scholingen in Schuttershof omtrent het thema seksualiteit en intimiteit. De werkgroep die zich hiermee bezighoudt wil dit onderwerp bespreekbaar maken en bewustwording

creëren. Deze scholing is uitgesteld tot 2021 vanwege COVID-19. De intentie is om vanuit één locatie uit te rollen over alle locaties van Cicero.

### Slapen

Cicero heeft een multidisciplinair slaapteam opgezet om het bewustzijn over de risico's van slaapproblemen en het belang van goed slapen te vergroten. In 2020 heeft het slaapteam onderzocht welke meetinstrumenten en complementaire zorg geschikt zijn voor slaapproblemen onder ouderen. Tevens is een samenwerkingsverband aangegaan met slaapexpertisecentrum Kempenhaeghe. In 2021 start een pilot slaapmonitoring en vinden periodieke casusbesprekingen met slaapcentrum Kempenhaeghe plaats. Verder worden ervaringen opgedaan met complementaire zorg rondom slaap.

## 6.4 Thema 3: 'Veiligheid'

In 2020 is besloten te stoppen met de LPZ-meting. Het kwaliteitsdashboard in Power BI stelt Cicero goed in staat om op basis van dagelijkse cijfers te sturen op kwaliteit en veiligheid en te voldoen aan de jaarlijks verplichte aanlevering van de indicatoren basisveiligheid aan het Zorginstituut.

Cicero Zorggroep heeft continu aandacht voor de basis op orde en monitort dit door middel van interne audits. Op individueel cliëntniveau vindt periodieke risicosignalering plaats op zes gebieden: decubitus/huidletsel, ondervoeding, vallen, depressie, medicatiegebruik en urine-incontinentie. Naast de meting van cliënttevredenheid (zie thema 8), vormt het opvolgen van zorginhoudelijke parameters een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit en veiligheid.

In de kwartaalrapportages vindt structurele analyse en beoordeling plaats van meldingen, incidentmeldingen, inzet van vrijheidsbeperkende middelen of maatregelen, meldingen van ouderenmishandeling en agressie- en geweldmeldingen.





Het elektronisch cliëntendossier (ECD) bevat een schat aan gegevens die als sturingsinformatie in het dashboard Zorgmonitor beschikbaar was en nu beschikbaar is in Power BI. Een samenvatting van deze zorginhoudelijke informatie maakt standaard onderdeel uit van de kwartaalrapportages.

### **Medicatieveiligheid**

De multidisciplinaire medicatiecommissie bewaakt de interne en externe ontwikkelingen op het gebied van medicatieveiligheid en initieert diverse acties om de medicatieveiligheid te verbeteren. Doelstelling, samenstelling en werkwijze zijn vastgelegd in een reglement. Uitgangspunt is de basis op orde te borgen door:

- Bespreking van medicatiefouten, verbeteracties en voorraadbeheer in de zorgteams en elk kwartaal in de medicatiecommissie. De aandachtsfunctionarissen medicatie spelen hierbij een belangrijke rol.
- Het onderhouden van de kennis op het gebied van medicatieveiligheid is onderdeel van het scholingsplan en vindt plaats door middel van e-learning van het Instituut Verantwoord Medicijngebruik en volgens de Veilige Principes.
- In overleg tussen de artsen en apothekers vindt bij alle bewoners op de IMZ-afdelingen twee keer per jaar een medicatiereview plaats. Als de huisarts hoofdbehandelaar is, voert deze voor zijn/haar cliënten de reviews uit met de betrokken apothekers.
- Cijfers over het voorschrijven van antibiotica en anti-psychotica worden regelmatig in algemene zin beschouwd door de SO en de deskundige infectiepreventie in het farmacotherapeutisch overleg. Dit in verband met het voorkomen van antibioticaresistentie.

In 2020 is de samenwerking met de VAL-apotheek voortgezet. Om de medicatieoverdracht tussen Cicero Thuis, CRH en intramurale zorg te verbeteren is in werkgroepen met ketenpartners gezocht naar verbetering van de medicijnoverdracht. In de Westelijke Mijnstreek wordt begin 2021 een convenant ondertekend om de medicijnoverdracht tussen apotheken, huisartsen en zorggroepen te verbeteren.

In oktober 2020 is de uitrol van Medimo voor afdelingen 'zorg met verblijf, zonder behandeling' afgerond. Het vragen van toestemming aan reeds in zorg zijnde bewoners voor het Landelijk Schakelpunt is door COVID-19 doorgeschoven naar 2021. Ook wordt in 2021 de mogelijkheid onderzocht tot 'track & trace van medicatie' en invoer van een scanner voor medicatiewerkvoorraden, evenals een proef met het terugbrengen van medicijntijden.

In 2020 is Cicero tevens gestart met een slimme medicijndispenser, de Medido. De zorgmedewerker hoeft hierdoor niet meer naar de cliënt voor de medicatieverstrekking, waardoor er meer tijd overblijft voor andere zorgmomenten. Cicero Thuis zet de dispenser in vrijwel



IN 2020 IS  
CICERO GESTART  
MET EEN SLIMME MEDICIJN-  
DISPENSER, DE MEDIDO



alle wijken in. Het streven is om de Medido standaard in te zetten bij een indicatie voor medicatieverstrekking (tenzij er geldige redenen zijn om dit niet te doen).

Kwantitatieve informatie over het aantal medicatie-incidenten in 2020 is terug te vinden op pagina 40.

### Decubitus en wondzorg

De multidisciplinaire decubituscommissie stuurt de aandachtsfunctionarissen decubitus en wondzorg aan. De commissie bewaakt de interne en externe ontwikkelingen op het gebied van decubitus(preventie) en wondzorg, initieert acties om te komen tot een verbetering hiervan en heeft de regie over scholing. Aandachtsfunctionarissen krijgen jaarlijks scholing tijdens themabijeenkomsten. Overige medewerkers krijgen periodieke scholing op het gebied van preventie van decubitus. In januari en februari 2020 is op verschillende manieren extra aandacht besteed aan dit thema. Binnen de CRH is in september een verpleegkundige met de opleiding tot wondverpleegkundige gestart aan de Erasmusuniversiteit van Rotterdam.

Op 9 februari 2021 vond de meting Kwaliteitsindicatoren over 2020 plaats. In onderstaand overzicht de resultaten op het gebied van decubitus. Ten opzichte van vorig jaar is de prevalentie toegenomen.

Decubitus categorie 1 (niet wegdrukkabe roodheid van de huid) blijft in dit overzicht buiten beschouwing.

| Prevalentie decubitus (graad 2 en hoger) | 2020  | 2019 | 2018 |
|------------------------------------------|-------|------|------|
| Prevalentie decubitus                    | 4,1%  | 2,5% | 3,1% |
| Decubitus categorie 2                    | 2,4 % | -    | -    |
| Decubitus categorie 3                    | 1,3%  | -    | -    |
| Decubitus categorie 4                    | 0,9%  | -    | -    |

Tabel 6: Percentage cliënten met decubitus graad 2 of hoger

De commissie brengt begin 2021 een advies uit over de Kwaliteitsstandaard Organisatie van Wondzorg in Nederland.

### Preventie van vrijheidsbeperking/Wet zorg en dwang

Voor het implementeren van de Wet zorg en dwang is de voormalige BOPZ-commissie getransformeerd naar een commissie Wzd. De multidisciplinaire commissie ressorteert onder de stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid, bewaakt de interne en externe ontwikkelingen op het gebied van vrijheidsverruiming en -beperking en voert regie over het implementeren van de Wet zorg en dwang (Wzd). In 2020 is de commissie Wzd primair bezig geweest met het implementeren van de Wzd (zie thema 1).

### Advance Care Planning

Advance Care Planning is een proces waarbij zorgverleners met cliënten in gesprek gaan om zinvolle en haalbare

doelen voor toekomstige zorg te bepalen, met als uitgangspunt de wensen van de cliënt. Het gaat hierbij onder meer om voorkeuren voor specifieke behandeling rondom het levenseinde, om reanimatie of opname in een ziekenhuis.

In 2020 heeft 93,9% van de intramurale cliënten binnen Cicero een of meer afspraken over Advance Care Planning gehad. In 2019 was dit 99,1% (landelijk 96,4%). Het landelijk gemiddelde over 2020 is nog niet bekend.

### Hygiëne en infectiepreventie

Vanwege COVID-19 stonden hygiëne en infectiepreventie extra in de aandacht. De Hygiëne en Infectiecommissie (HIC) is nauw betrokken geweest bij de inkoop van voldoende beschermingsmiddelen van voldoende kwaliteit, scholing van medewerkers, communicatie van nieuwe richtlijnen en ontwikkeling/bijhouden van nieuwe protocollen, in nauw overleg met onder meer het crisisbeleidsteam.

## VANWEGE COVID-19 STONDEN HYGIËNE EN INFECTIEPREVENTIE EXTRA IN DE AANDACHT

Cicero Zorggroep heeft een subsidieaanvraag ingediend en gekregen bij het LINK-netwerk voor een coaching/scholing inclusief het opstellen van een verbeteractie voor 24 contactpersonen infectiepreventie (CIP) in alle grote locaties en bij Cicero Thuis in 2021. Deze scholing vervangt de tweejaarlijkse audit in 2021.

De intramurale zorg en de revalidatiezorg waren in 2020 MRSA-vrij. Wel wonen gecontroleerd nog enkele MRSA-positieve cliënten bij Cicero Zorggroep.

In 2021 start de uitwerking van de implementatie van de Swashdoekjes (wassen zonder water).





### Incidenten

De dalende lijn van het totaal aantal MIC-meldingen in de intramurale zorg zette in 2020 door. Met name de medicatie-incidenten namen af als gevolg van verbeteracties, zoals het bespreken van de kwartaalanalyses in de teams.

De incidenten binnen Cicero Revalidatie en Herstelzorg daalden iets ten opzichte van 2019, vooral bij medicatie- en overige incidenten. Een verklaring hiervoor is de uitrol van Medimo.

Binnen Cicero Thuis bv is het aantal incidenten verviervoudigd. Dit is direct het gevolg van een groter gebruiksgemak van het digitaal melden in Nedap ONS en de extra aandacht vanuit het management.

## MET NAME DE MEDICATIE- INCIDENTEN NAMEN AF ALS GEVOLG VAN VERBETERACTIES, ZOALS HET BESPREKEN VAN DE KWARTAALANALYSES IN DE TEAMS

| Incidenten |      |      |         |      |      |         |      |      |         |
|------------|------|------|---------|------|------|---------|------|------|---------|
|            | IMZ  |      |         | CRH  |      |         | CT   |      |         |
|            | 2020 | 2019 | Vershil | 2020 | 2019 | Vershil | 2020 | 2019 | Vershil |
| Vallen     | 2352 | 2406 | -54     | 157  | 195  | -38     | 128  | 37   | +91     |
| Medicatie  | 892  | 979  | -87     | 94   | 181  | -87     | 172  | 28   | +144    |
| Overig     | 559  | 592  | -33     | 18   | 81   | -63     | 49   | 23   | +26     |
| Totaal     | 3803 | 3977 | -174    | 269  | 457  | -188    | 349  | 88   | +261    |

Tabel 7: Aantallen incidenten in 2020 en 2019

In 2020 zijn verbeteracties voortgezet om de procedure rondom incidentmeldingen met ernstig letsel efficiënter en effectiever te maken. Zo wordt kritisch gekeken of een afgeslankte vorm van de PRISMA methode (dossierstudie) resulterend in een visgraat of tijdlijn, niet volstaat om te beoordelen of er sprake is van een calamiteit. Conform verwachting is de doorlooptijd van analyse en de tijdsbesteding van analisten sterk afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Slechts 3 meldingen zijn (na dossierstudie) uitgebreid onderzocht met behulp van een volledig PRISMA-onderzoek. Het is slechts één keer nodig geweest om een incident als calamiteit te melden bij de IGJ.

| Calamiteiten                          | Aantallen in 2020 |
|---------------------------------------|-------------------|
| Aantal interne meldingen              | 31                |
| Aantal dossierstudie                  | 18                |
| Aantal interne analyses               | 3                 |
| Aantal meldingen bij IGJ (calamiteit) | 1                 |

Tabel 8: Aantallen calamiteiten in 2020

In maart 2020 is locatie Elvira-Leontine gestart met het inzetten van een Wolk heupairbag. Het doel van de Wolk is de kans op letsel bij vallen te verkleinen en tegelijkertijd de vrijheid van de cliënt te vergroten. Cliënten voelden zich zelfstandiger, vrijer en mobieler en medewerkers maakten zich minder zorgen over het valrisico. Vanwege deze positieve ervaringen wordt de Wolk in 2021 op grotere schaal ingezet binnen de verschillende intramurale locaties van Cicero Zorggroep.

### 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 ongreepbaar blijven. Conform wettelijke verplichting heeft Cicero een geaccordeerd protocol, waarin de meldcode huiselijk geweld en ouderenmishandeling verwerkt is.

In 2020 is ouderenmishandeling besproken in de stuurgroep Kwaliteit & Veiligheid, omdat meldingen uitbleven en er signalen waren dat de werkvloer onvoldoende kennis op dit gebied had. Na een artikel in de Cicerone en presentaties bij medewerkers van Cicero Thuis is het aantal meldingen bij de aandachtsfunctionaris gestegen naar zeven meldingen in 2020 (2019: 1 melding). Er is één keer contact gelegd met Veilig Thuis, waarna preventief een dossier gestart is zodat in een acute situatie de casus bekend is bij Veilig Thuis. Vier meldingen betroffen een cliënt van de intramurale zorg; bij drie





## MEER AANDACHT BIJ ZORGMEDEWERKERS VOOR OUDERENMISHANDELING VOORKOMT ONVEILIGE SITUATIES

meldingen verbleef de cliënt thuis. In alle gevallen was er sprake van ouderenmishandeling door partner of familie. De meldingen hadden betrekking op vermoedens van geestelijke mishandeling, seksuele mishandeling, financiële uitbuiting en verwaarlozing. In vier situaties was sprake van een chronisch onveilige situatie; door goede multidisciplinaire samenwerking met huisarts en naasten is een acceptabele situatie gecreëerd. In 2020 heeft Cicero tevens deelgenomen aan het regionaal netwerk ouderenmishandeling.

### **Calamiteiten, brandveiligheid, ontruiming**

De Cicero crisisorganisatie is intensief getest in 2020. Het crisisbeleidsteam is het grootste deel van het verslagjaar op strategisch niveau actief geweest om de COVID-19 crisis het hoofd te bieden. Alle facetten van crisismanagement zijn uitgevoerd: op- en afschaling, leiding en coördinatie, informatiemanagement en crisiscommunicatie. Een evaluatie halverwege het jaar heeft leerpunten opgeleverd om gedurende de tweede golf nog beter te acteren.

De bedrijfsnoodorganisatie is al enkele jaren operationeel en wordt getoetst door halfjaarlijkse oefeningen op elke locatie; ondanks COVID-19 zijn deze ook dit jaar uitgevoerd.

### **Veilige overdracht in de keten**

De kwaliteit van de overdracht van cliëntinformatie heeft verbetering in de gehele keten. Cicero Zorggroep participeert hiertoe in een overkoepelende projectgroep, samen met andere VVT-aanbieders en het ziekenhuis.

## **6.5 Thema 4: 'Leren en werken aan kwaliteit'**

Het kwaliteitskader onderscheidt ten aanzien van het onderwerp 'Leren en werken aan kwaliteit' vijf thema's: kwaliteitsmanagementsysteem, jaarlijks geactualiseerd kwaliteitsjaarplan, jaarlijks kwaliteitsjaarverslag, continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners en deel uitmaken van een lerend netwerk.

Cicero Zorggroep geeft op de volgende wijze invulling aan de thema's rondom leren en werken aan kwaliteit:

### **Kwaliteitsmanagementsysteem**

Het kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem van Cicero Zorggroep is ingericht volgens de HKZ-normen VVT 2015. Onafhankelijke toetsing hiervan vindt jaarlijks plaats door DNVGL. Sinds 2019 loopt ook Cicero Thuis bv mee in de onafhankelijke toetsing. In 2020 is een start gemaakt met het implementeren van de documenten vanuit het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) van Cicero Thuis in het KMS van Cicero Zorggroep (Floor). Deze integratie is in kwartaal 1 2021 gereed. Medici en paramedici volgen daarnaast eigen richtlijnen voor kwaliteitsvisitaties.

Meer informatie over de inrichting en borging van het kwaliteit en veiligheids- en risicomanagement is opgenomen in paragraaf 3.7.3.



### **Jaarlijks geactualiseerd kwaliteitsjaarplan**

De afdeling kwaliteit en beleid schrijft het kwaliteit- en veiligheidsbeleid. De afdeling houdt hiertoe de ontwikkelingen bij in relevante wet- en regelgeving en daaruit voortvloeiende verplichtingen en raadpleegt diverse relevante interne notities en beleidsstukken. De stuurgroep kwaliteit en veiligheid, waarin raad van bestuur en tweede echelon management is vertegenwoordigd, betreft interne stakeholders en onderhoudt nauw contact met de diverse zorginhoudelijke commissies en werkgroepen.

Het beleidsstuk wordt voor advies voorgelegd aan de centrale cliëntenraad (CCR), ondernemingsraad (OR) en de Professionele AdviesRaad (PAR) en besproken binnen de Academische Werkplaats Ouderenzorg (AWO) Zuid-Limburg (zie thema 5).

De plannen volgend uit het kwaliteit- en veiligheidsbeleid zijn integraal opgenomen in de werkagenda van de organisatie. Evaluatie en terugkoppeling van de resultaten daarvan zijn daarmee geborgd in de planning- en controlcyclus. Het kwaliteitsbeleid wordt in de kwaliteits-handboeken van Cicero Zorggroep geplaatst.

### **Jaarlijks kwaliteitsjaarverslag**

Met ingang van meetjaar 2020 is het kwaliteitsjaarverslag samengevoegd met het jaardocument. Het kwaliteitsjaarverslag is opgenomen in hoofdstuk 6 van het jaardocument. Het bevat minimaal de elementen die het kwaliteitskader verplicht stelt en brengt tevens verslag uit van de voortgang op de hoofddoelstellingen van het kwaliteit- en veiligheidsbeleid én de daaruit volgende acties. De managementreview wordt als periodiek verantwoordingsinstrument gebruikt. Sturing vindt plaats op basis van onder meer de informatie uit Zorgmonitor. In 2020 is besloten Power BI als nieuw sturingsinstrument te gaan gebruiken. Diverse onderwerpen, zoals HR en kwaliteit, waren eind 2020 ingebouwd in Power BI. In 2021 wordt Power BI opgeleverd, waarna Zorgmonitor wordt uitgefaseerd.

### **Continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners**

De analyse van de informatie uit diverse metingen vindt plaats binnen de stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid daar waar dit overstijgende informatie bevat. De intramurale zorg, Cicero Revalidatie en Herstelzorg en Cicero Thuis bv, agenderen de specifieke uitkomsten voor de betreffende onderdelen. Verbeterafspraken zijn onderdeel van de lopende plannen. Binnen de diverse teams zijn kwaliteit- en veiligheidszaken vast agendapunt van het afdelingsoverleg.

Vanwege COVID-19 is het aantal interne audits in 2020 teruggebracht tot het noodzakelijke: de AO/IC, dossiercontrole, evaluatie COVID-19, borging VBH, medicatieveiligheid, veiligheidsrondgangen, ontruimingsoefeningen en eten en drinken. Tevens zijn in december 2020 twee audits uitgevoerd met een focus op de hygiëneaspecten van COVID-19. Naar aanleiding van een observatie in 2019 van de HKZ-auditor over het grote aantal compliance audits, heeft de afdeling K&B de interne auditing kritisch onder de loep genomen. Het streven is om in 2021, naast de verplichte controles/audits, twee procesaudits uit te voeren.

Het programma van de externe HKZ-audit is vanwege COVID-19 verspreid over twee periodes van twee dagen. De eerste periode stond primair in het teken van gesprekken met directie en medewerkers van het primaire proces van Cicero Thuis en Cicero Zorghuis. De tweede periode bestond uit een rondgang, waarbij de auditor met behulp van de SmartGlass op afstand kon meekijken en vragen kon stellen. De auditor was wederom te spreken over hoe Cicero de basis op orde heeft met oog voor de cliënt, open staat voor leren, verbeteren, innovatie en het vooral echt samen met elkaar doen. Voor oktober 2021 staat voor Cicero Zorggroep en Cicero Thuis een initiële audit gepland.

Op geleide van behoefte spreken afdelingen door middel van een moreel beraad over ethische dilemma's bij





## DE AUDITOR WAS WEDEROM TE SPREKEN OVER HOE CICERO DE BASIS OP ORDE HEEFT MET OOG VOOR DE CLIËNT, OPEN STAAT VOOR LEREN, VERBETEREN, INNOVATIE EN HET VOORAL ECHT SAMEN MET ELKAAR DOEN

bepaalde casuïstiek. De ervaring leert dat deze begeleide vorm van reflectie als bijzonder leerzaam wordt ervaren. In 2020 zijn wel twee morele beraden voorbereid maar vanwege COVID-19 geannuleerd. De onderwerpen waren: veiligheid bewoner versus wens van echtgenoot om weekenden thuis door te brengen, wel of niet vocht toedienen in de laatste levensfase.

In 2020 is besloten te stoppen met Beelden van Kwaliteit. Belangrijkste redenen betreffen haalbaarheid en betaalbaarheid afgezet tegen de revenuen voor de zorgpraktijk. Samen met de AWO wordt gezocht naar een goed alternatief, waarbij al ervaring is opgedaan met Ruimte voor Zorg (LINK) en de hierbij aansluitende reflectie-methodiek (LEEV).

In 2020 heeft de stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid besloten te stoppen met de themakalender rondom kwaliteitsthema's. De frequentie (zes keer per jaar) is te hoog en de beschikbare tijd die medewerkers hebben om een thema voor te bereiden, te beperkt. Besloten is jaarlijks drie thema's te belichten, waarvan de PAR er één uitwerkt, en waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten bij 'natuurlijke' momenten in het jaar, bijvoorbeeld de dag van de ouderenmishandeling, mantelzorg of anderszins.

### **Deel uitmaken van een lerend netwerk**

Cicero Zorggroep neemt al jaren deel aan de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zuid-Limburg (AWO)<sup>1</sup>: een structureel samenwerkingsverband tussen zes zorgorganisaties (Meandergroep Zuid-Limburg, Sevagram, Envida, Cicero Zorggroep, Zuyderland en Vivantes) en vier kennisinstellingen (Zuyd Hogeschool, Gilde Zorgcollege, VISTA College en Universiteit Maastricht). De samenwerking is een succesformule gebleken, die noodzakelijke vernieuwing in de zorg voor ouderen mogelijk maakt en positieve resultaten oplevert. De linking pin die vanuit de AWO verbonden is aan Cicero helpt bij het opzetten van lokaal onderzoek, uitzetten van stageopdrachten en aanvragen van subsidies. De komende jaren blijft Cicero actief participeren in dit netwerk.

De AWO wordt beschouwd als het lerend kennisnetwerk waartoe het kwaliteitskader oproept. Naast inhoudelijke verbinding en uitwisseling van mensen en kennis, vindt binnen dit netwerk uitwisseling van de kwaliteitsjaarverslagen en -plannen plaats. Daarnaast spant Cicero zich in om kennisuitwisseling binnen de organisatie te stimuleren.



Ter aanvulling investeren (para)medici, verpleegkundigen, management en stafmedewerkers in kennisuitwisseling buiten de organisatie door te participeren in netwerkevenementen of presentaties op symposia en congressen. De voorgeschreven norm om medewerkers één dag per jaar bij een andere organisatie mee te laten lopen, is niet haalbaar in de huidige arbeidsmarkt. Vanuit de leidende principes Cliënt Centraal wordt continuïteit bovendien als heel belangrijk gezien. Cicero Zorggroep faciliteert het werken buiten de eigen organisatie enkel als dit een meerwaarde heeft voor de competentieontwikkeling.

### **6.6 Thema 5: 'Leiderschap, governance en management'**

Cicero heeft een eenhoofdige raad van bestuur. De bestuurder heeft een juridische achtergrond. De professionele inbreng van verpleegkundigen is geborgd binnen de samenstelling van het managementteam. Daarnaast laat de raad van bestuur zich adviseren door de centrale cliëntenraad (CCR), de ondernemingsraad (OR) en de Professionele Adviesraad (PAR). Noch binnen de raad van bestuur, noch binnen het managementteam zijn leden vertegenwoordigd met een achtergrond als specialist ouderengeneeskunde of psychosociale achtergrond. De raad van bestuur sluit minimaal twee keer per jaar aan bij het overleg van de (para)medici.

<sup>1</sup> <https://www.academischewerkplaatsouderenzorg.nl/ontmoetingsplaats-de-ouderenzorg>



De raad van bestuur is zoveel mogelijk aanwezig op locaties. Overleg met de raad van toezicht wordt roterend over de verschillende locaties gepland. De raad van bestuur loopt daarnaast tenminste tweemaal per jaar mee op de werkvloer, zo ook in 2020.

Cicero Zorggroep heeft een stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid die één keer per zes weken bij elkaar komt. In deze stuurgroep is de raad van bestuur, evenals een afvaardiging van het managementteam (directeur Intramurale Zorg & Vastgoed en Facilitaire zaken, directeur Cicero Revalidatie en Herstelzorg & Transmurale Zorg, directeur Innovatie & Organisatieontwikkeling en manager Kwaliteit en Beleid) vertegenwoordigd. De stuurgroep bespreekt beleidsvoorbereidende zaken op het gebied van kwaliteit en veiligheid en kijkt kritisch naar de mogelijke effecten/gevolgen voor de praktijk, de meerwaarde voor cliënten, naasten, medewerkers en/of vrijwilligers in relatie tot de organisatiedoelstellingen. De stuurgroep bekijkt de uitkomsten van diverse kwaliteits- en veiligheidsmetingen en stuurt de commissies aan.

In 2020 is de transitie van VVAR naar PAR vormgegeven, waar in paragraaf 3.5.4 ook al over gesproken is. Ook is de CCR in 2020 gestart met de invoering van de nieuwe medezeggenschapsregeling. Dit wordt in 2021 afgerond. Zie voor meer informatie hierover paragraaf 3.5.2.

## 6.7 Thema 6: 'Personeelssamenstelling'

De krappe arbeidsmarkt is een groot risico voor de zorgsector en dat geldt ook voor Cicero. Uit de strategische personeelsplanning blijkt dat Cicero Zorggroep nu en in de komende jaren te maken krijgt met grote tekorten aan met name gekwalificeerde medewerkers (verzorgenden IG, ondersteuners wonen & zorg en thuiszorgmedewerkers). Om deze problematiek het hoofd te bieden, worden grote inspanningen op het gebied van opleiding gedaan. Het recruitmentproces is verbeterd om de instroom van nieuwe medewerkers te optimaliseren. Om uitstroom zoveel mogelijk te beperken zijn allerlei instrumenten ingezet, zoals het bieden van ontwikkelmogelijkheden, continue dialoog, beleid duurzame inzetbaarheid, het programma Medewerker Cruciaal, verzuimreductie, marktconform belonings- en contractenbeleid, etc. Hieronder worden de belangrijkste thema's nader uitgewerkt.



### Medewerker Cruciaal

Het programma Medewerker Cruciaal is als een soort voortrein van de strategie ingericht met als centrale vraag aan medewerkers: 'Wat heb jij nodig om fluitend naar je werk bij Cicero te komen?'

Vervolgens hebben in 2020 de programmamanagers Medewerker Cruciaal gesprekken gevoerd met medewerkers en leidinggevenden over 'wat Cicero Zorggroep kan doen om het werkplezier te vergroten'. In totaal zijn er 132 bijeenkomsten gehouden, waarbij 1.295 deelnemers (alle disciplines zijn vertegenwoordigd) aanwezig waren. Met name de balans werk privé, is door het merendeel van de medewerkers genoemd. Dit houdt ook verband met het rooster, de invloed erop en bijvoorbeeld het aantal opkomsten. In 2021 buigen werkgroepen zich over het creëren van een betere balans tussen werk en privé.

Tussentijdse metingen op medewerkerstevredenheid, bevlogenheid en goed werkgeverschap hebben door COVID-19 niet plaatsgevonden. Dit is wel gepland voor 2021.

### Strategische personeelsplanning (SPP) en opleidingsplanning

Om de personele behoefte van de komende jaren in kaart te brengen, heeft Cicero Zorggroep met externe ondersteuning een SPP-berekening uitgevoerd, waarbij vooral kwantitatief is gekeken naar verschillende scenario's. Om een beeld te krijgen van het beschikbare ontwikkelingspotentieel worden in een volgende ronde ook kwalitatieve gegevens meegenomen. Relevant hierbij zijn de verwachte ontwikkelingen in het kader van de strategie Ouderenzorg 8.0 en de daarbij benodigde personeelsformatie. Cicero Thuis wordt meegenomen in de prognoses.

Vergeleken met 2019 is de uitstroom van medewerkers sterk verlaagd. COVID-19 lijkt een rem te hebben gezet op het vertrek van medewerkers en wellicht mede daardoor stroomden ook minder medewerkers in dan voorgaande jaren.



MET NAME DE BALANS  
WERK PRIVÉ, IS DOOR  
HET MERENDEEL VAN DE  
MEDEWERKERS GENOEMD



| Overzicht in- en uitstroom medewerkers 2020 |               |                |            |                              |
|---------------------------------------------|---------------|----------------|------------|------------------------------|
| <b>Cicero Zorggroep</b>                     | Instroom: 373 | Uitstroom: 325 | Saldo: +48 | Gem. personeelsbestand: 1824 |
| <b>Cicero Thuis</b>                         | Instroom: 93  | Uitstroom: 88  | Saldo: +5  | Gem. personeelsbestand: 435  |

Tabel 9: Overzicht in- en uitstroom medewerkers 2020

Bron: Zorgmonitor

Voor managementfuncties (zorgmanager, locatiemanager) zijn in het afgelopen jaar traineeships opgezet, waardoor veel vacatures voor zorgmanagers met 'eigen kweek' konden worden ingevuld.

Cicero ziet opleiden nadrukkelijk als instrument om tegemoet te komen aan de toekomstige personeels-behoefte en als kans om ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en aantrekkelijk te blijven als werkgever. In het strategisch opleidingsplan en de daarvan afgeleide opleidingsplanning is dit in 2020 concreet uitgewerkt. De uitgangspunten zoals geformuleerd in het strategisch opleidingsplan worden in acties omgezet.

### RAAT

In regionaal verband spant Cicero zich in om arbeids-markttekortten het hoofd te bieden door deelname aan het door Zorg aan Zet gecoördineerde programma RAAT (Regionale Aanpak Arbeidsmarkt Tekorten).

Vanaf 2019 vormt de voorzitter raad van bestuur van Cicero samen met de bestuurders van Sevagram en Vivantes het dagelijks bestuur van de RAAT Zuid-Limburg middelen. In oktober 2020 heeft Cicero Zorggroep zich aangesloten bij het project Leer- en ontwikkelklimaat van RAAT plus Zuid-Limburg, een samenwerkingsverband van verpleeghuizen en zorgkantoor CZ. VWS financiert dit project met extra middelen om knelpunten op de arbeidsmarkt op te lossen ter ondersteuning van de implementatie van het kwaliteitskader. Cicero heeft meegewerkt aan de uitvoering van vier projecten die gefinancierd worden uit de RAAT transitie-middelen:

- Spraakgestuurd ECD
- Onderzoek additionele spraaktoepassingen
- SmartGlass
- Project PraktijkLeerVersterkers

### Spraakgestuurd ECD

Het project Spraakgestuurd ECD is in maart 2019 gestart. Doel is via pilots te onderzoeken of spraakgestuurd rapporteren en navigeren een zodanig positieve bijdrage levert aan efficiency, kwaliteit en werkplezier dat zorg-instellingen bereid zijn deze functionaliteit organisatie-breed uit te rollen.

In 2020 hebben pilots plaatsgevonden bij Vitalis, Levanto en Sevagram. De voorlopige conclusie is dat spraak-gestuurd rapporteren geen "Plug & Play" is, noch technisch, noch procesmatig. Ook heeft de COVID-19 pandemie de aandacht voor dit project negatief beïnvloed. Om betrouwbare conclusies te trekken, is een pilot onder een grotere groep nodig, met als randvoorwaarden dat de techniek 'toekomst vast' is en de pandemie problemen zijn verdwenen. Vitalis gaf tijdens de evaluatie in december

2020 aan om zo'n volgende stap te overwegen mits aan de randvoorwaarden wordt voldaan. Gedurende 2020 was er tweewekelijks overleg tussen de projectleider en de penvoerder en zijn vier stuurgroep-rapportages verstrekt. Per 1 maart 2021 wordt het project afgesloten.

### Additionele spraaktoepassingen

De oriëntatiefase is in de tweede helft van oktober -vlak voor de eerste workshop- tijdelijk gestopt in verband met de aanscherping van de COVID-19 maatregelen. Volgens de nieuwe planning start de eerste workshop eind januari 2021. Om deelnemers voor te bereiden op digitale workshops zijn elke vier weken (tot aan de start van de workshops) oefeningen georganiseerd.

### SmartGlass

SmartGlass heeft veelbelovende toepassingen voor inzet bij opleiding/supervisie, gedragsobservaties, expertise op afstand in de thuiszorg en bij de bereikbaarheidsdienst van de arts. Het project is voortvarend verlopen, inhoudelijk is de aanpak wel bijgesteld naar aanleiding van de coronacrisis. Zo is de SmartGlass in de eerste periode versneld geïmplementeerd en opgeschaald, waarbij de kaders van de use cases min of meer zijn losgelaten voor een zo optimaal mogelijk verloop van de zorg tijdens de eerste coronagolf. De verdieping op de use cases heeft in een later stadium alsnog plaatsgevonden, maar beperkter. Ondanks de omstandigheden hebben de organisaties steeds alle mogelijkheden aangegrepen om het project door te zetten en tot een goed einde te brengen. Dit heeft zinvolle inzichten opgeleverd.

## DE SMARTGLASS IS IN DE EERSTE PERIODE VERSNELD GEÏMPLEMENTEERD EN OPGESCHAALD





### **Project PraktijkLeerVersterkers**

Samen met vijf andere regionale Wlz-aanbieders participeert Cicero in een werk- en ontwikkelgroep die functioneert als lerend netwerk en maandelijks kennis, ervaringen en voortgang uitwisselt in de pilot PraktijkLeerVersterkers. De pilot voorziet in een nieuw en methodisch begeleidingsmodel (70:20:10) op maat, een duurzame verbeteraanpak en ondersteunt in het ontwikkelen van een visie op (een leven lang) leren en ontwikkelen. De pilot beoogt BBL- en BOL-studenten meer praktijk gestuurd en meer (online) gestandaardiseerd te begeleiden. Dit moet leiden tot hogere kwaliteit van de begeleiding waarin de zorgpraktijk leidend is, lagere werkdruk voor begeleiders, hogere kwaliteit en veiligheid van zorg, meer transparantie over kosten en baten van begeleiding, toename van retentie van studenten en een positief werkgeversimago en zodoende bijdragen aan vermindering van de arbeidsmarkttekorten. Doel is andere doelgroepen te verleiden tot (door)leren en werken in de zorg. Verkort, hybride en gepersonaliseerd leren zijn de belangrijkste kenmerken van dit onderwijs.

Cicero is actief in één van de twee pilots nieuwe onderwijsconcepten. In april is samen met twee andere organisaties gestart met tien zij-instromers die, zonder voorgeschiedenis in de zorg, in anderhalf tot twee jaar tot gediplomeerd verzorgende IG/MZ of Mbo-verpleegkundige worden opgeleid. Om de in totaal 30 zij-instromers te begeleiden in dit onderwijsconcept zijn twee Cicero-medewerkers een leergang tot praktijkverbinder gestart. Deze leergang is in maart gestart en eindigt eind maart 2021.

### **Recruitment**

Naast inspanningen om het verloop te beperken, is in 2020 hard gewerkt aan het verbeteren van de instroom van nieuwe medewerkers door onder andere het optimaliseren van het recruitmentproces, aandacht voor employer branding en arbeidsmarktcommunicatie.

## **NAAST INSPANNINGEN OM HET VERLOOP TE BEPERKEN, IS IN 2020 HARD GEWERKT AAN HET VERBETEREN VAN DE INSTROOM VAN NIEUWE MEDEWERKERS**

Bij de inrichting van HR-systeem AFAS is de module voor werving en selectie in gebruik genomen. Deze ondersteunt leidinggevend bij het zoeken naar geschikte kandidaten, versnelt het proces en optimaliseert de registratie en verwerking van sollicitaties. Hierdoor kunnen de recruiters zich meer richten op hun kerntaak: het binnenhalen van geschikte kandidaten.

Om vroegtijdig uitval en vertrek van (nieuwe) medewerkers te voorkomen, zet recruitment vanaf kwartaal 4 2020 een gamebased assessmenttool in. Deze tool spoort psychosociale en emotionele problematiek op, die in een gesprek minder snel tot uiting komt. In de komende periode wordt de meerwaarde van de tool nader onderzocht. In diezelfde lijn krijgt het inwerkprogramma Cizo een herziening en dit wordt vanaf maart 2021 in beknopte vorm aangeboden aan nieuwe medewerkers. Daarnaast is een '100 dagen evaluatie' ingevoerd, waarin nieuwe medewerkers hun ervaringen kunnen delen. Die input wordt vervolgens gebruikt om mogelijke belemmeringen weg te nemen.

### **Beloningsbeleid, waarderen en ontwikkelen met huidige medewerkers**

Hoewel de financiële beloning door medewerkers niet wordt gezien als de belangrijkste reden om een functie te aanvaarden c.q. naar elders te vertrekken, is een marktconforme beloning wel een belangrijk onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap. In het afgelopen jaar is op die manier gekeken naar de beloning van verschillende





doelgroepen in de organisatie. Resultaat is dat de salarissen van leerlingen zijn aangepast en er voortaan slechts twee salaristreden zijn voor de medewerkers in opleiding. Hiermee sluit Cicero aan bij de ontwikkeling zoals ingezet in de cao VVT en het past beter bij de manier waarop zorgopleidingen zijn georganiseerd. Ook na afronding van de opleidingen worden helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen passender gehonoreerd.

Om taken en functies aantrekkelijk te houden, is gekeken naar mogelijkheden voor aanvullende taken, specialisatie, nieuwe en aantrekkelijke functies. Hoewel dit met name speelt voor de groep verpleegkundigen, zijn ook op andere fronten seniorfuncties ontstaan. Deze trend zet naar verwachting de komende jaren door. Omdat steeds meer sprake is van aanvullende taken en modulair samengestelde functies, is het huidige systeem van functiebeschrijving en functiewaardering niet meer passend. Enkele proefversies van een nieuw systeem zijn al uitgewerkt. Dit krijgt in 2021 een vervolg.

#### **Ontwikkelportfolio verzorgenden en verpleegkundigen**

Het streven is om voor gediplomeerde medewerkers meer te gaan werken met ontwikkelportfolio's en gerichte ondersteuning te bieden als zij vragen of ambities hebben op het gebied van loopbaanontwikkeling. Die ontwikkeling hoeft overigens lang niet altijd in verticale richting plaats te vinden; ook ontwikkeling in de breedte kan zeer passend zijn. Cicero Zorggroep heeft ingetkend op programma's die via de provinciale koepel Zorg aan Zet worden aangeboden.



#### **Scholing, intervisie, reflectie en feedback**

COVID-19 heeft de mogelijkheden voor scholing en training in 2020 beperkt. Waar mogelijk heeft de werkvloer wel aan intervisie gedaan of over bepaalde thema's gereflecteerd. Als vervolg op de pilots die eerder zijn gehouden met 'continue dialoog' is eind 2020 besloten deze werkwijze in de hele organisatie in te zetten. Daarmee komt een einde aan de jaar- of samenwerkingsgesprekken, die in de regel relatief weinig opleveren. Om 'continue dialoog' goed te laten landen is een communicatieplan uitgewerkt en is ondersteuning beschikbaar voor leidinggevend en teams.

## ER IS EEN STEVIGE BASIS GELEGD VOOR DE VERDERE CONCRETISERING VAN DUURZAME INZETBAARHEID

#### **Duurzame inzetbaarheid**

Duurzame inzetbaarheid staat al jaren op de agenda. Duurzame inzetbaarheid is echter een containerbegrip geworden, wat de ontwikkeling van integraal beleid lastig maakt. Met het aantrekken van een projectleider duurzame inzetbaarheid is dat het afgelopen jaar wel gelukt. Het resultaat is een uitgewerkte visie op duurzame inzetbaarheid en een beleid dat de basis vormt voor toekomstige activiteiten. Allerlei bestaande instrumenten zijn in kaart gebracht, hetgeen de samenhang ten goede komt. Daarmee is een stevige basis gelegd voor de verdere concretisering van duurzame inzetbaarheid. Het team duurzame inzetbaarheid en het lijnmanagement dragen het thema verder uit.



De aanpak van het ziekteverzuim maakt onderdeel uit van duurzame inzetbaarheid. Met het aantrekken van de nieuwe arbodienst Werk-Vitaal, die werkzaam is voor geheel Cicero, is een nieuwe aanpak van verzuimreductie ingezet. Deze leidt helaas nog niet tot een verlaging van het verzuim, een trend die overigens in de hele zorgsector te zien is. Om meer handvatten in de verzuimreductie te krijgen, heeft bureau Falke & Verbaan in 2020 de opdracht gekregen onderzoek te doen naar de verbetermogelijkheden op dit gebied. Het in december 2020 opgeleverde rapport geeft veel aanknopingspunten, waarmee de organisatie aan de slag gaat.

#### **ARBO**

Om fysieke belasting bij alle medewerkers van Cicero Zorggroep en Cicero Thuis te beheersen is, op basis van een pilot bij 't Brook, een raamwerk met een aantal standaard- en keuzemodules opgesteld. De locaties mogen zelf bepalen wanneer zij deze methodiek inzetten. Verwachting is dat in de loop van 2021 een aantal locaties met het programma van start zal gaan.

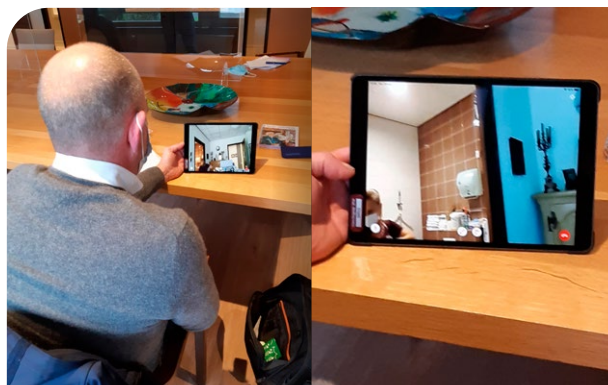


Ook voor Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) wordt een modulaire programma ontwikkeld, onder meer op basis van informatie in de arbocatalogus VVT. Werkdruk -zeker in het licht van COVID-19- maakt daarvan deel uit. Naast een nieuwe vertrouwenspersoon en een klachtenregeling voor medewerkers heeft slechts beperkt actie op dit thema plaatsgevonden. PSA wordt daarom zeker meege-nomen in de arboplannen voor 2021.

Rond COVID-19 is met name ingezet op voldoende beschikbaarheid van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM), personele capaciteit en het zo tijdig mogelijk vaccineren van medewerkers en cliënten. Daar waar de testcapaciteit van de GGD onvoldoende was, heeft Cicero tijdelijk gebruik gemaakt van een eigen teststraat. Er is campagne gevoerd onder medewerkers om deel te nemen aan de reguliere griepvaccinatie en extra vaccins zijn ingekocht. Tenslotte is werk gemaakt van thuiswerk-beleid, in eerste instantie om zoveel mogelijk te voldoen aan het overheidsbeleid. Inmiddels is de overtuiging gegroeid dat thuiswerken ook in structurele vorm voordelen kan hebben. Dit laatste wordt in 2021 ingevoerd voor de functies waarbij dat kan.

## 6.8 Thema 7: 'Gebruik van hulpbronnen'

Vakmanschap, deskundigheidsbevordering, zeggenschap, een interne structuur van informatie, reflectie en feedback zijn randvoorwaardelijke hulpbronnen die het primaire proces ondersteunen. Het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg beschrijft zes aanvullende hulpbronnen die in onderstaand overzicht zijn opgenomen.



### Duurzaamheid

Cicero hecht aan duurzaam ontwikkelde zorg. Dit betekent dat zorg op verantwoorde wijze voor mens, dier en milieu uitgevoerd wordt, ook met het oog op de komende generaties. Daarom heeft Cicero Zorggroep zich als eerste organisatie in de caresector in Zuid-Limburg geconformeed aan Green Deal Zorg 2.0 'Duurzame zorg voor een gezonde toekomst'. De inspanningen in 2020 zijn uiteindelijk beloond met de toekenning van het bronzen niveau van de Milieuthermometer Zorg voor de locatie Ave Maria. Komende jaren wordt het duurzaamheidsbeleid verder uitgerold over alle locaties van Cicero. Naast de structurele waste-metingen om voedselverspilling tegen te gaan en bewustwording van medewerkers te vergroten, is ook



|   | Hulpbron                                                                                                                                                                                           | Verantwoordelijke afdeling                                                                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | De gebouwde omgeving: vastgoed, onderhoud, buitenruimtes, woonoppervlakte, bewegingsruimte per cliënt, privacy en faciliteiten voor terminale zorg.                                                | Vastgoed en Facilitaire Zaken<br>(operationeel: verantwoordelijken eten en drinken en welzijn)       |
| 2 | Technologische hulpbronnen: ICT en gebruik van domotica, wearables, telemonitoring en e-health.                                                                                                    | Vastgoed en Facilitaire Zaken<br>ICT<br>Management intramurale zorg, CRH,<br>Cicero Thuis bv en I&O. |
| 3 | Materialen en hulpmiddelen: beschikbaarheid, actualiteit, vindbaarheid en onderhoud.                                                                                                               | Vastgoed en Facilitaire Zaken                                                                        |
| 4 | Facilitaire zaken (o.a. keuken, beveiliging, tuin, winkel, restaurant, receptie).                                                                                                                  | Vastgoed en Facilitaire Zaken                                                                        |
| 5 | Financiën en administratieve organisatie.                                                                                                                                                          | Financiën                                                                                            |
| 6 | De professionele relaties en samenwerkingsovereenkomsten met andere zorginstellingen, zoals ziekenhuizen, specialistenmaatschappen, apotheken, GGZ-instellingen en afdelingen klinische geriatrie. | Raad van bestuur<br>Tweede echelon management                                                        |

Tabel 10: Hulpbronnen





## CICERO HECHT AAN DUURZAAM ONTWIKKELDE ZORG

In 2020 continu gezocht naar duurzame alternatieven op het gebied van inkoop van eten en drinken. In 2021 wordt in samenwerking met het RIVM gezocht naar alternatieven in menu's, waarbij voorkeuren en duurzaamheid hand in hand gaan. In zorgcentrum Aan de Bleek is een pilot voorzien waarvan maaltijdbereiding in de front en vernieuwingen in het menuaanbod -rekening houdend met individuele voorkeuren- onderdeel uitmaken.

### ICT

Vanuit de overtuiging dat technologie een steeds dominantere rol krijgt, bouwt Cicero Zorggroep aan een toekomstbestendige technologische infrastructuur die ondersteunend is aan zorg, proces en mens. De ICT-strategie 2020-2025 'Van kostenpost naar waardecreatie' dient hierbij als uitgangspunt. Begin 2020 is een nieuwe dienstverlener geselecteerd voor het uitbesteden van technisch beheer en zijn de voorbereidingen van deze 'outsourcing' gestart. Begin juni is de eerste fase van deze omvangrijke uitbesteding echt van start gegaan. Een complex verandertraject, dat eveneens vertraagd is door COVID-19. In 2021 wordt deze transitie onverminderd gecontinueerd.

In 2020 zijn de volgende ICT-projecten gerealiseerd:

- Aan de Bleek is vanaf eind mei operationeel met ICT-infrastructuur, telefonie en zorgtechnologie;
- Eind juni is Cicero Residentie geheel vernieuwd met telefonie, ICT-netwerk en zorgtechnologie;
- In november zijn telefonie en zorgoproep bij Bronnenhof vernieuwd;
- De voorbereidingen zijn getroffen om 't Brook, Op den Toren en Leontine te voorzien van een betere zorgtechnologie software (eAPP naar Sherpa).

### Slimme zorg

Meer dan voorheen worden de mogelijkheden van technologie en e-health (slimme zorg) verkend. Hierbij is gefocust op toepassingen die aantoonbaar eigen regie, zelfredzaamheid, privacy, kwaliteit van leven en veiligheid vergroten of leiden tot arbeidsbesparing of ontlasting medewerkers dan wel processen faciliteren. Om in de toekomst gerichte keuzes te kunnen maken op dit gebied, is in 2020 een aanzet gemaakt voor een visie op technologie en een visie op e-health (slimme zorg). Met behulp van een PréSET subsidie is gebruik gemaakt van de expertise van Q-consult. Tevens zijn medewerkers uit alle geledingen van de organisatie, maar ook vertegenwoordigers van de cliëntenraad, hierbij betrokken. Deze visie op slimme zorg wordt begin 2021 vastgesteld.

Voorbeelden van slimme zorg pilots in 2020 zijn de Compaan tablet (zorg op afstand en welzijn), de Smart-Glass (zorg op afstand), Medido (medicijn dispenser) en Slaapmonitoring.

Binnen nieuwbouwprojecten, zoals de appartementen bij Elvira-Leontine en bij Aan de Bleek, is onderzoek gedaan naar het integreren van slimme zorg binnen het appartement, zodat op- en afschaling van de technologie mogelijk is op basis van de zorgbehoefte.

Daarnaast wordt in 2021 een Innovatheek geopend, waar teams laagdrempelig kennis kunnen maken met slimme zorg toepassingen.

## MEER DAN VOORHEEN WORDEN DE MOGELIJKHEDEN VAN TECHNOLOGIE EN E-HEALTH VERKEND





### Informatiebeveiliging

Het vernieuwde informatiebeveiligingsbeleid met bijbehorende baseline informatiebeveiliging is in 2020 vastgesteld en in gebruik genomen. In verband met COVID-19 is een aantal geplande verbeteringen naar 2021 geschoven. Een aantal andere maatregelen gaat hand in hand met het introduceren van de 'nieuwe werkplek' bij Cicero en het verhuizen van verschillende systemen naar de Cloud.

De kwetsbaarheden die tijdens de Security Scan van 2018 aan het licht zijn gekomen, zijn in 2020 geheel aangepakt en opgelost. Bij de implementatie van nieuwe applicaties en systemen wordt proactief gekeken naar kwetsbaarheden. Aan de hand van een vastgesteld patchmanagementbeleid krijgen alle servers bij Cicero maandelijks structureel de laatste beveiligingsupdates. In 2021 wordt opnieuw een Security Scan gedaan, mits het project van de nieuwe werkplek/cloud based werken is afgerond.

Privacyaspecten en informatiebeveiliging zijn altijd in beweging. Het beleid hieromtrent is verankerd in het beleid en processen van de organisatie. Phishing en ransomware zijn de grootste risico's. Cicero besteedt al jaren aandacht aan vergroting van de bewustwording bij medewerkers. In het najaar van 2020 heeft in dit kader een phishingcampagne plaatsgevonden, die in 2021 wordt herhaald.

## 6.9 Thema 8: 'Gebruik van informatie'

Het kwaliteitskader schrijft voor dat zorginstellingen minimaal eenmaal per jaar informatie over cliëntervaringen verzamelen met erkende instrumenten. Cicero geeft daar inhoud aan op de volgende manieren:

1. Informeel in de vorm van welzijnsgesprekken, contactuurtjes, familieavonden, zorgleefplan-besprekingen etc. met cliënten en/of naasten.
2. Formeel door nazorgmetingen, reviews op Zorgkaart Nederland en themagerichte verdiepende vragen over kwaliteit (bijvoorbeeld aangaande schoonmaak of eten en drinken).
3. NPS en cliënttevredenheidsvragenlijsten binnen Cicero Revalidatie en Herstelzorg.
4. PREM (inclusief de NPS) binnen de wijkverpleging van Cicero Thuis.

### Zorgkaart Nederland

Cicero Zorggroep vraagt cliënten en hun naasten hun ervaringen te delen via Zorgkaart Nederland. In 2020 vulden 260 cliënten/naasten van Cicero Zorggroep de evaluatie in en gaven als gemiddeld rapportcijfer een 8,6 (landelijk gemiddelde 8,1); iets lager dan in 2019 (8,8). Bijna alle respondenten (97%) raden Cicero bij andere zorgvragers aan.

Op de afzonderlijke aspecten (o.a. aandacht, bejegening, luisteren, afspraken nakomen, passende zorg en ondersteuning) werden eveneens ruime voldoende behaald (8,1 en hoger). Het nakomen van afspraken werd het vaakst (10 maal) als onvoldoende beoordeeld. De meeste reviews hierover (9 maal) kwamen van cliënten van Cicero Thuis. De NPS-scores<sup>2</sup> van alle Cicero locaties over 2020 zijn als volgt:

| Locatie                          |   | NPS-score |
|----------------------------------|---|-----------|
| (CVA)revalidatie-afdeling De Eik | N | 7         |
|                                  | % | 100,0%    |
| Cicero Thuis                     | N | 145       |
|                                  | % | 99,3%     |
| Cicero Zorghuis                  | N | 31        |
|                                  | % | 100,0%    |
| Palliatieve Zorg Cicero Zorghuis | N | 3         |
|                                  | % | 100,0%    |
| Revalidatieafdeling 't Brook     | N | 35        |
|                                  | % | 94,6%     |
| Zorgcentrum Aan de Bleek         | N | 2         |
|                                  | % | 50,0%     |
| Zorgcentrum Ave Maria            | N | 1         |
|                                  | % | 100,0%    |
| Zorgcentrum Bronnenhof           | N | 4         |
|                                  | % | 100,0%    |
| Zorgcentrum Elvira-Leontine      | N | 5         |
|                                  | % | 100,0%    |
| Zorgcentrum Gregoriushuis        | N | 1         |
|                                  | % | 100,0%    |
| Zorgcentrum Huize d'Alzon        | N | 2         |
|                                  | % | 100,0%    |
| Zorgcentrum Op den Toren         | N | 11        |
|                                  | % | 100,0%    |
| Zorgcentrum Schuttershof         | N | 5         |
|                                  | % | 71,4%     |
| Zorgcentrum 't Brook             | N | 1         |
|                                  | % | 100,0%    |
| Totaal                           | N | 253       |
|                                  | % | 97,3%     |

Tabel 11: NPS-scores Cicero locaties

GEMIDDELD RAPPORTCIJFER  
CICERO ZORGGROEP: EEN 8,6

<sup>2</sup> De Net Promoter Score uitgelegd - Insocial - Feedback Solutions



#### Rapportage Cicero Zorggroep 2019

Gemiddeld cijfer  
**8.6**



Aanbevolen door  
**97%**



Aantal waarderingen  
**260**







### **Nazorgmetingen intramurale zorg**

Cicero intramurale zorg houdt in eigen beheer circa 6-8 weken na het afsluiten van de intramurale zorg een exitinterview met cliënten en/of familieleden om ervaringen te delen. Er worden 12 positief geformuleerde stellingen over diverse aspecten van zorg- en dienstverlening van Cicero voorgelegd. Ook kunnen de respondenten hun waardering voor het zorgcentrum en de verpleging/verzorging via rapportcijfers uiten. Voor de intramurale zorg werden in 2020 in totaal 124 vragenlijsten ingevuld. De meeste respondenten waren (zeer) tevreden over diverse aspecten van de zorg- en dienstverlening. Op de vraag of Cicero zou worden aanbevolen aan anderen, antwoordde 91% positief. De gemiddelde waarderingen (rapportcijfer 0-10) voor de zorgcentra en voor de verpleging/verzorging waren met 8,4 en 8,6 ruim voldoende.

### **Palliatief Centrum Heemhof**

Enkele weken na het overlijden van cliënten wordt hun naasten gevraagd om een vragenlijst met o.a. 20 positief geformuleerde stellingen over de ervaren zorg- en dienstverlening in te vullen. Ook wordt een rapportcijfer over de ondersteuning gedurende de gehele opnameperiode gevraagd. De locatie Palliatief Centrum Heemhof is in het voorjaar van 2020 gesloten en de palliatieve zorg verhuisde naar Cicero Zorghuis. Tot en met maart 2020 zijn 20 vragenlijsten door naasten ingevuld. De respondenten waren doorgaans tevreden over de zorg- en dienstverlening tijdens de opname van hun naaste in Heemhof. Geen van de stellingen werd met (zeer) oneens beantwoord. De respondenten waardeerden de algehele ondersteuning vanuit Heemhof met het rapportcijfer 9,3.

### **Nazorgmetingen Cicero Thuis bv**

Cicero Thuis bv heeft in 2020 de volgende gemiddelde totaalcijfers behaald bij de nazorgmeting: een 7,7 voor de wijkverpleging, een 8,8 voor de dagvoorziening (inclusief de gespecialiseerde thuisbegeleiding) en een 7,7 voor de hulp bij het huishouden.

Minimaal 81% van het totaal aantal respondenten scoorde een 8 of hoger op de aanbevelingsvraag.

### **PREM wijkverpleging**

Cicero Thuis heeft in 2020 de PREM wijkverpleging uitgevoerd via onafhankelijk meetbureau QDNA. De PREM wijkverpleging meet de Net Promotor score. De NPS-score was 39, hetgeen duidt op een goede cliënttevredenheid.

### **Clíenttevredenheidsmeting dagvoorzieningen**

In februari 2020 heeft onder de bezoekers van de dagvoorzieningen een cliënttevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. De scores op de aanbevelingsvraag zijn onderverdeeld in de drie clusters/regio's, waarbij een 7,2 voor cluster 1, 8,5 voor cluster 2 en een 8,7 voor cluster 3.

### **Paramedische zorg**

Alle cliënten die thuis behandeling krijgen, ontvangen na afsluiting van de behandeling een vragenlijst via het onafhankelijke meetbureau QDNA. Cliënten waardeerden in 2020 de behandeling van de fysiotherapeuten gemiddeld met een 8,8 (46 respondenten), logopedie met een 9,3 (3 respondenten), ergotherapie met een 8,4 (5 respondenten) en diëtetiek met een 8,6 (5 respondenten).

### **Arbeidsongevallen en prikaccidenten**

In 2020 zijn elf arbeidsongevallen gemeld (0,5% van de medewerkers) en vier prikaccidenten gemeld.

### **Agressie en geweld**

Door de toename van gedragsproblematiek en onbegrepen gedrag bij cliënten krijgen medewerkers steeds vaker te maken met agressief en gewelddadig gedrag. Met regelmaat veroorzaakt dit incidenten, die voor medewerkers traumatisch kunnen zijn. De arbomedewerker monitort de meldingen agressie en geweld in de zorgrelatie en bespreekt deze in de kwartaalrapportages. In 2020 zijn 558 agressie- en geweldmeldingen gedaan. Omdat in 2020 de overstap is gemaakt naar digitaal melden via Mijn Cicero en rapporteren via Power Bi, is een goede vergelijking met voorgaande jaren niet mogelijk.





# OVERIG OPERATIONEEL BELEID, RESULTATEN EN RISICO'S



## 7.1 Vastgoed en facilitaire zaken

De renovatie van zorgcentrum Aan de Bleek in Schinveld is conform planning afgerond. In het najaar van 2020 zijn voorbereidingen getroffen voor de realisatie van twee innovatieve zorgwoningen bij locatie Elvira, de nieuwbouw van 16 zorgwoningen aan de Kloosterlaan te Schinveld en voorbereidingen voor de nieuwbouw van zorgcentrum Elvira. In 2021 en verder worden deze projecten uitgewerkt. Leidend bij alle vastgoedprojecten en het onderhoud aan gebouwen zijn de strategie Ouderenzorg 8.0 en het duurzaamheidsbeleid.

In 2020 is de afdeling Inkoop & Facilitair Beheer gestart met de oriëntatie op de energiemarkt in voorbereiding op de inkooptrajecten die starten in 2022. De huidige contracten lopen tot 2023. Het energieverbruik en de milieubelasting worden centraal op afstand gemonitord door middel van slimme meters op grootverbruiklocaties. Technische storingen worden hierdoor eerder opgemerkt en opgelost. Sinds eind 2020 is energiemonitoring op locaties met kleinverbruikmeters ook vrijwel overal mogelijk.

Het totaal aan inkoopgerelateerde exploitatiekosten blijft circa 26% van de totale bedrijfslasten. De kostenontwikkeling van de materiële kosten binnen de begroting van Cicero Zorggroep is lager gebleven dan het prijsindexcijfer materiële kosten dat NZa laat zien (2020: 1.24% Cicero tegenover 1.97% NZa). De kosten met betrekking tot de COVID-19 crisis zijn hierin niet meegenomen.

De contractenportefeuille laat weinig schommelingen in totaalvolume zien. Monitoring van het contractvolume vindt vooral plaats per leverancier en per productgroep. Het totaal aantal leveranciers is licht toegenomen, mede als gevolg van de COVID-19 crisis. De leveranciers zijn in 2020 grotendeels conform procedure en planning beoordeeld. De software voor het digitaal bestellen is in 2019 geëvalueerd en in 2020 is, in samenwerking met afdelingen ICT en EAD, een oriëntatie gestart naar een nieuw softwarepakket passend bij toekomstige behoeften.

In het eerste kwartaal van 2020 was het hulpmiddelen-depot gedeeltelijk operationeel. Tijdens de coronacrisis is daarnaast een tijdelijk centraal magazijn voor PBM ingericht op het bedrijfsbureau. In november is voor de centrale opslag van voorraden een pand gehuurd op het bedrijventerrein Haefland te Brunssum, waar inmiddels alle centraal beheerde materialen zijn opgeslagen.

## 7.2 Communicatie en PR

De afdeling communicatie en PR ondersteunt de realisatie van beleidsdoelstellingen van Cicero Zorggroep zo goed mogelijk. Hiervoor maakt de afdeling gebruik van strategische instrumenten en middelen en geeft zij proactief of reactief advies waar nodig.

COVID-19 en de gevolgen daarvan voor Cicero Zorggroep hebben in 2020 behoorlijk beslag gelegd op de afdeling. Ad hoc en crisiscommunicatie waren aan de orde van de dag. Daar waar mogelijk vonden reguliere communicatie- en PR-activiteiten doorgang, al dan niet in aangepaste (digitale) vorm. In 2020 lag de focus daarnaast op de communicatie over de nieuwe strategie 2020-2025 'Ouderenzorg 8.0'.

De aandacht van de afdeling communicatie en PR ging daarnaast uit naar:

- **Concerncommunicatie:** Profileren van Cicero als expert voor multidisciplinaire behandeling, begeleiding, zorg- en dienstverlening (full-serviceconcept), bij de cliënt thuis als het kan, intramuraal als het (tijdelijk) nodig is.

*Activiteiten: o.a. profilering tijdens diverse (digitale) evenementen, via sociale media (Facebook, Instagram en LinkedIn) en diverse campagnes en activiteiten rond (nieuwe) diensten.*







## GELEZEN OP DE CICERO ZORGGROEP facebook PAGINA



**Cicero Zorggroep**

26 mrt. • 🌐

Wij zijn trots op onze collega's en dat laten wij zien met ons eigen profielfoto-kader! ❤️❤️

Ook jij kan dit kader toevoegen aan je profielfoto. Dit kan via onderstaande link of door te klikken op je eigen profielfoto (en te zoeken naar Cicero Zorggroep).

Laat jij ook zien dat je trots bent op de zorg?



**Irene Hovens**

Eindelijk!  
En natuurlijk gedaan! 🙌🙌

22 w Vind ik leuk Beantwoorden



**Riek Stegerhutte**

Mooie foto 🌸

22 w Vind ik leuk Beantwoorden



**Jolanda Blezer Smeets**

Gedaan 🙌

22 w Vind ik leuk Beantwoorden



**Debora Ramakers**

Hele leuke foto.. 🙌

22 w Vind ik leuk Beantwoorden



**Ine Boertien**

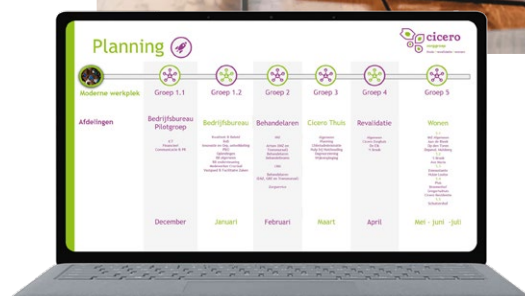
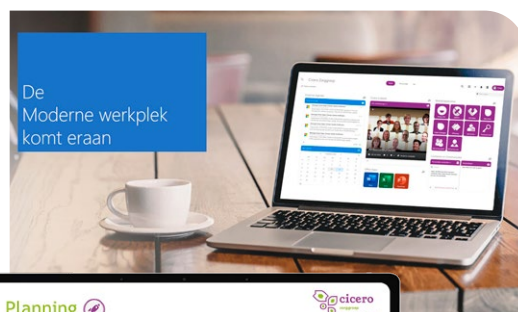
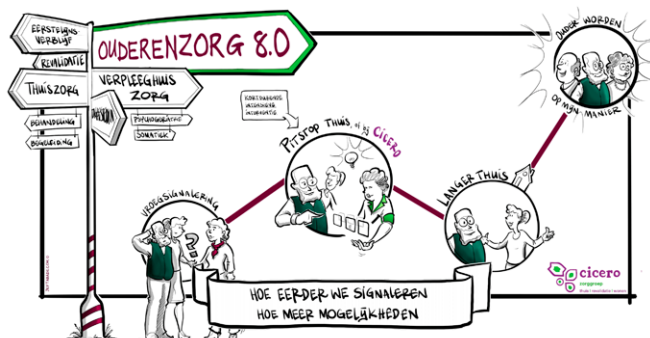
Gedaan

22 w Vind ik leuk Beantwoorden



- **Interne communicatie:** Inbedding Medewerker Cruciaal en aandacht voor strategie Ouderenzorg 8.0 vanuit medewerkersperspectief.

Activiteiten: o.a. presentatie van de nieuwe strategie door middel van een strategiefilm. Voorbereiding voor het nieuwe intranet en nieuwe werkplek. Meedenken en -ontwikkelen van manieren om medewerkers bijzondere aandacht en extra tools te geven in de lastige coronatijd.





- **Arbeidsmarktcommunicatie:** Behoud en aantrekken goed personeel middels profilering van Cicero als aantrekkelijke werkgever.

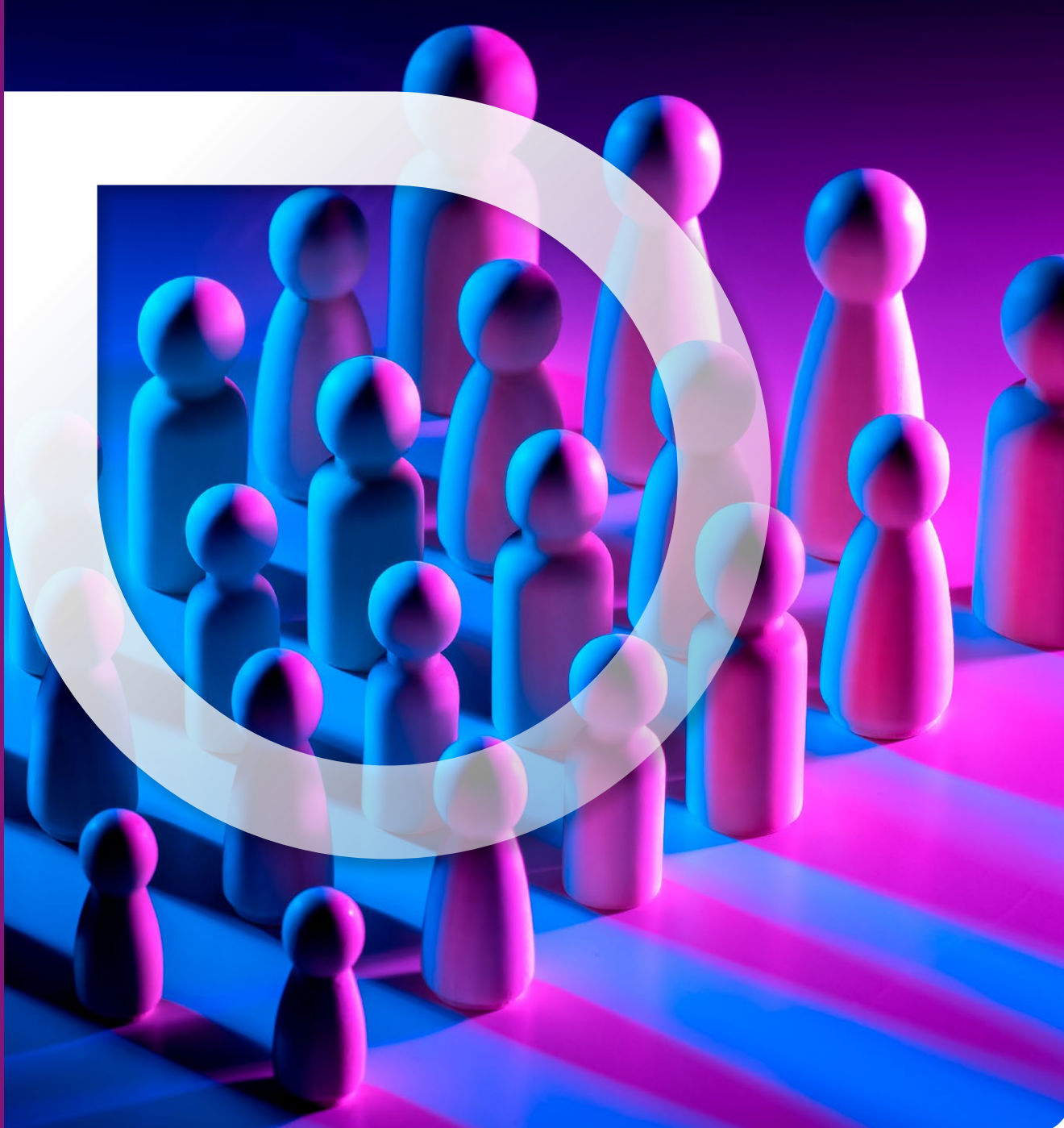
Activiteiten: o.a. advisering en ondersteuning van wervings- en opleidingstrajecten, verkenning naar huidige en gewenste identiteit/imago van Cicero als werkgever, ontwikkelen van nieuwe creatieve vormen van digitale werving.

- **Clïëntcommunicatie/-informatie:** Ontwikkelen en actueel houden van laagdrempelig toegankelijke informatie voor (potentiële) cliënten en hun netwerk.

O.a. actualisatie van communicatiemiddelen voor cliënten, rekening houdend met de complexiteit van de informatie en het hoge tempo van aanpassingen.







# BIJLAGEN

## BIJLAGE A JURIDISCHE STRUCTUUR

Cicero Zorggroep heeft de stichting als rechtsvorm. De bestuurlijke verantwoordelijkheid was in 2020 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 opgenomen.

De juridische structuur van Cicero Zorggroep was in 2020 opgebouwd uit:

- Stichting Cicero Zorggroep
- Cicero Thuis bv
- Stichting Cicero Vastgoed



**Figuur 2: Juridische structuur 2020**

Stichting Cicero Vastgoed beheert (een deel van) het vastgoed. Hierin waren in het verslagjaar 2020 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 Cicero Vastgoed.





## BIJLAGE B ORGANISATORISCHE INRICHTING 2020

### Organisatorische inrichting Cicero Zorggroep 2020

| <b>IMZ<br/>('WONEN')</b><br><br><b>Directeuren IMZ:</b><br><b>mw. drs. Hilde Heussen</b><br><b>dhr. Peter Geelen MHA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>EMZ<br/>('THUIS')*</b><br><br><b>Directeur Cicero Thuis:</b><br><b>mw. drs. Marion de Ruyter</b><br><b>M.P.M.</b>                                                                                                                                                                                  | <b>GRZ<br/>('REVALIDATIE')</b><br><br><b>Directeur Cicero Revalidatie</b><br><b>en Herstelzorg:</b><br><b>mw. drs. Marion de Ruyter</b><br><b>M.P.M.</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>INNOVATIE &amp;<br/>ORGANISATIE-<br/>ONTWIKKELING</b><br><br><b>Directeur Innovatie &amp;</b><br><b>Organisatieontwikkeling:</b><br><b>mw. mr. drs. Nathalie</b><br><b>Labrouche</b>                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgcentra Aan de Bleek (Schinveld), Bronnenhof, Gregoriushuis, (Brunssum)</li> <li>• Zorgcentrum Ave Maria, Geulle</li> <li>• Zorgcentrum 't Brook, Voerendaal</li> <li>• Zorgcentra Elvira-Leontine, Amstenrade</li> <li>• Zorgcentrum Emmastaete, Brunssum</li> <li>• Zorgcentrum Huize Louise, Brunssum</li> <li>• Zorgcentrum Op den Toren, Nuth Huize D'Alzon, Hulsberg</li> <li>• Zorgcentrum Pius, Hoensbroek</li> <li>• Zorgcentrum Schuttershof, Brunssum</li> <li>• Cicero Zorghuis, Brunssum</li> <li>• Palliatieve zorg, Cicero Zorghuis (per 1-4-2020), Brunssum</li> <li>• Cicero Residentie (vanaf 1-5-2020), Maastricht</li> <li>• Tijdelijk/kortdurend verblijf <i>Logeerfunctie e/o crisis-opvang bij diverse zorgcentra</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg aan huis (regio Zuid-Limburg)</li> <li>• Dagvoorzieningen (dagverzorging/ dagbehandeling). Worden geleverd in wijksteunpunten en ruimtes dagvoorzieningen bij of nabij zorgcentra (zie figuur 1 op pagina 13, 'Werkgebied Cicero Zorggroep')</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (CVA-) revalidatieafdeling de Eik, locatie Adelante Hoensbroek</li> <li>• Revalidatieafdeling CVA Stepped Care Unit* (tot 1-10-2020), locatie Adelante Hoensbroek</li> <li>• Revalidatieafdeling 't Brook, Voerendaal</li> <li>• Poliklinische en/of ambulante revalidatie</li> </ul> <p>* In samenwerking met Adelante Zorggroep</p> | <p>Innovatie &amp; Organisatie ontwikkeling (I&amp;O) is ingericht als een netwerk met een projectorganisatie en flexibele personele inzet. I&amp;O is verantwoordelijk voor de doorvertaling en implementatie van de strategie en het innovatie-portfolio en kent een eigen exploitatie.</p> |
| <p>Het Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding levert medische en paramedische diensten ten behoeve van de IMZ, EMZ en GRZ.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Stichting Cicero Vastgoed ondersteunt het primaire proces op het gebied van vastgoed en facilitaire zaken ten behoeve van de IMZ, EMZ en GRZ.</p> <p><b>Directeuren IMZ, Vastgoed en Facilitaire Zaken: mw. drs. Hilde Heussen en dhr. Peter Geelen MHA.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## ORGANOGRAM CICERO ZORGGROEP







## BIJLAGE D SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

| NAAM                                                                                                               | AANDACHTSGEBIEDEN                                                                                                                                                           | HOOFD- EN/OF NEVENFUNCTIES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De heer D.J. Zonneveld RA</b><br><i>Voorzitter</i>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiën</li> <li>Strategie</li> <li>Vastgoed</li> <li>ICT</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partner bij We4People, detachering van Finance en ICT-professionals</li> <li>Statutair directeur van IPA bv, Roermond</li> <li>Lid raad van toezicht stichting Pergamijn</li> <li>Lid raad van commissarissen Thuisziekenhuis Nederland bv</li> <li>Lid raad van toezicht Mondriaan GGZ</li> </ul> |
| <b>De heer drs. W.M.H.A. Lemmens</b><br><i>Vicevoorzitter (tot medio 2020)</i>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastgoed</li> <li>Strategie</li> <li>Governance</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interim-manager en adviseur bij Bobanne bv</li> <li>Lid raad van toezicht Mondriaan</li> <li>Lid commissie Ruimtelijke Ordening VNO-NCW</li> <li>Bestuurder STAK Aquanova NV</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>De heer drs. P.L.G. Peters</b><br><i>Vicevoorzitter (vanaf medio 2020)</i><br><i>op voordracht cliëntenraad</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg/kwaliteit en veiligheid</li> <li>HRM</li> <li>Strategie</li> <li>Governance</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenaar/directeur Peters Consultancy</li> <li>Voorzitter raad van commissarissen Virenze Algemeen beheer b.v./ Virenze-Riagg b.v.</li> <li>Vice-voorzitter van de raad van toezicht SGL, voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid</li> </ul>                                                  |
| <b>De heer W.M.H. Hazen RA</b>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg/kwaliteit en veiligheid</li> <li>Strategie</li> <li>Financiën</li> <li>Wet- en regelgeving</li> <li>ICT</li> <li>HRM</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Ondersteunende Diensten bij De Zorgboog</li> <li>Bestuurslid Profportaal Zorg</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Mevrouw M. Dijs</b>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg &amp; ondernemerschap</li> <li>Strategie</li> <li>Governance</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Zorg BOEI-Limburg</li> <li>Eigenaar/directeur Werk in Balans</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>De heer. ir. W.G.M. Stribos</b><br><i>(per 22-9-2020)</i>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastgoed</li> <li>Governance</li> <li>Strategie</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenaar Stribos Management &amp; Advies</li> <li>Lid ledenraad Rabobank Zuid-Limburg West</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| <b>Mevrouw drs. M.L.J.W. Vossen</b><br><i>(per 22-9-2020)</i>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgtechnologie</li> <li>Innovatie</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO Libra Revalidatie en Audiologie</li> <li>Lid ING Adviesraad Gezondheidszorg Benelux</li> <li>Lid Raad van Advies Vebego</li> <li>Lid Klankbordgroep NZA</li> </ul>                                                                                                                             |

## BIJLAGE E SAMENSTELLING CCR

| NAAM                                           | AANDACHTSGEBIEDEN                                                                                                                                                                                                                                                        | LOCATIE                 |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| De heer Z. Hamers<br>( <i>voorzitter, DB</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaardocument Cicero Zorggroep, jaarverslag CCR, werkplan CCR en agendaoverleg</li> <li>• Strategie en beleidsprogramma</li> <li>• Externe contacten</li> <li>• Communicatie en PR</li> </ul>                                    | Onafhankelijk           |
| De heer B. Elmendorp ( <i>DB</i> )             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie en beleidsprogramma</li> <li>• Jaardocument Cicero Zorggroep, jaarverslag CCR, werkplan CCR en agendaoverleg</li> <li>• Externe contacten</li> <li>• Communicatie en PR</li> </ul>                                    | Elvira-Leontine         |
| De heer G. Hovens ( <i>DB</i> )                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie en beleidsprogramma</li> <li>• Kwaliteit en veiligheid</li> <li>• Jaardocument Cicero Zorggroep, jaarverslag CCR, werkplan CCR en agendaoverleg</li> <li>• Externe contacten</li> <li>• Communicatie en PR</li> </ul> | Op den Toren            |
| Mevrouw R. Cremers                             | • Cliënttevredenheid, vrijwilligers- en naastenbeleid                                                                                                                                                                                                                    | Aan de Bleek/Bronnenhof |
| Mevrouw M. Douven                              | • Intramurale zorg, somatiek en PG                                                                                                                                                                                                                                       | Ave Maria               |
| De heer R. Hallema                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitair (voeding, schoonmaak, gebouwen)</li> <li>• Domotica, ICT, ECD en digitaal vergaderen</li> </ul>                                                                                                                      | Emmastaete              |
| Mevrouw M. Wroniak                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliënttevredenheid, vrijwilligers- en naastenbeleid</li> <li>• Intramurale zorg, somatiek en PG</li> </ul>                                                                                                                      | Schuttershof            |
| De heer J. Rademakers                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit en Veiligheid</li> <li>• Domotica, ICT, ECD en digitaal vergaderen</li> </ul>                                                                                                                                         | 't Brook                |
| De heer E. Vencken                             | • Extramurale zorg                                                                                                                                                                                                                                                       | Cicero Thuis            |
| De heer P. Weijers                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitair (voeding, schoonmaak, gebouwen)</li> <li>• Strategie- en beleidsprogramma</li> <li>• Domotica, ICT, ECD en digitaal vergaderen</li> </ul>                                                                            | Pius                    |
| De heer R. van den Hove                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiën (o.a. begroting en jaarrekening)</li> <li>• Externe contacten</li> <li>• Revalidatie en herstelzorg</li> <li>• Deskundigheidsbevordering (LOC / NCZ)</li> </ul>                                                       | CRH                     |
| De heer J. Bouvrie                             | • Facilitair (voeding, schoonmaak, gebouwen)                                                                                                                                                                                                                             | Huize Louise            |





## BIJLAGE F      SAMENSTELLING OR

|                             |                                            |                                             |
|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Voorzitter</b>           | Mevrouw M. Sporken                         | Kiesgroep Cicero Zorggroep (tot 1-10-2020)  |
| <b>Vice-voorzitter</b>      | De heer J. Born                            | Kiesgroep Cicero Zorggroep                  |
| <b>Leden</b>                | Mevrouw A. Egges-Schouteten                | Kiesgroep Cicero Zorggroep                  |
|                             | Mevrouw J. van der Vorst-Boss              | Kiesgroep Cicero Zorggroep (tot 1-7-2020)   |
|                             | Mevrouw L. Geurts-Adriaansen               | Kiesgroep Cicero Thuis BV                   |
|                             | Mevrouw N. Fermans-Lochtman                | Kiesgroep Cicero Thuis BV (tot 3-12-2020)   |
|                             | Mevrouw T. Bartels-Pilouw                  | Kiesgroep Cicero Zorggroep                  |
|                             | Mevrouw T. Fokkens                         | Kiesgroep Cicero Zorggroep (vanaf 1-8-2020) |
| <b>Plaatsvervangend lid</b> | Mevrouw A. Dobbels-Kliffen (tot 1-12-2020) |                                             |
| <b>Ambtelijk secretaris</b> | De heer P. Goossens                        |                                             |

## BIJLAGE G      SAMENSTELLING PAR

|                                               |                                                      |                                |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Voorzitter</b>                             | De heer R. Winkens                                   | HBO-VGG'er                     |
| <b>Leden</b>                                  | De heer Y. Vanderbooren <i>(tot maart 2020)</i>      | Welzijnscoach                  |
|                                               | Mevrouw M. Luijten <i>(tot april 2020)</i>           | Verpleegkundige                |
|                                               | Mevrouw J. Hodselmans <i>(tot september 2020)</i>    | Verpleegkundige                |
|                                               | Mevrouw N. Kerens-Jansen <i>(tot september 2020)</i> | Verzorgende IG                 |
|                                               | Mevrouw K. Wouters <i>(tot januari 2021)</i>         | GZ-psycholoog                  |
|                                               | Mevrouw H. Bollen                                    | Logopedist                     |
|                                               | Mevrouw J. Fermont <i>(vanaf juni 2020)</i>          | Verpleegkundige (Cicero Thuis) |
|                                               | De heer J. van der Waa <i>(vanaf juni 2020)</i>      | Welzijnscoach                  |
|                                               | Mevrouw V. van Hout <i>(vanaf september 2020)</i>    | Verpleegkundige (CRH)          |
|                                               | Mevrouw L. Legius <i>(vanaf september 2020)</i>      | Fysiotherapeut                 |
| <b>Secretariële/adviserende ondersteuning</b> | Mevrouw D. Stahlmann                                 | Ambtelijk secretaris           |



## BIJLAGE H      SAMENSTELLING KLACHTENCOMMISSIE CLIËNTEN

|                       |                      |                                     |
|-----------------------|----------------------|-------------------------------------|
| <b>Voorzitter</b>     | De heer D. Knols     | Arts, niet praktiserend             |
| <b>Vicevoorzitter</b> | Mevrouw M. Durlinger | Arts                                |
| <b>Leden</b>          | De heer A. Verbrugge | Jurist                              |
|                       | De heer P. Moors     | Jurist                              |
|                       | De heer. J. Martens  | Op voordracht Centrale Cliëntenraad |
|                       | De heer W. Cuypers   | Op voordracht Centrale Cliëntenraad |
| <b>Ondersteuning</b>  | Mevrouw D. Stahlmann | Ambtelijk secretaris                |



## BIJLAGE I COMMUNICATIE- EN BESLUITVORMINGSSTRUCTUUR





## BIJLAGE J AFKORTINGENLIJST

|                 |                                                          |                |                                                               |
|-----------------|----------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>AAC</b>      | Arbo Advies Commissie                                    | <b>HBO-VGG</b> | HBO verpleegkundige geriatrie gerontologie (niveau 5)         |
| <b>ABR</b>      | Antibioticaresistentie                                   | <b>HKZ</b>     | Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector           |
| <b>AIV</b>      | Advies, Instructie en voorlichting                       | <b>HOZL</b>    | Huisartsen Oostelijk Zuid-Limburg                             |
| <b>Arbo</b>     | Arbidsomstandigheden                                     | <b>HRM</b>     | Human Resources Management                                    |
| <b>AVG</b>      | Algemene Verordening Gegevensbescherming                 | <b>ICT</b>     | Informatie Communicatie Technologie                           |
| <b>AWBZ</b>     | Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten                     | <b>IGJ</b>     | Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (opvolger IGZ)             |
| <b>AWO</b>      | Academische Werkplaats Ouderenzorg                       | <b>IGZ</b>     | Inspectie voor de Gezondheidszorg                             |
| <b>AVZ</b>      | Afstemmer van zorg                                       | <b>IMZ</b>     | Intramurale Zorg                                              |
| <b>BBL</b>      | BeroepsBegeleidende Leerweg                              | <b>ISO</b>     | Information Security Officer                                  |
| <b>BHV</b>      | Bedrijfshulpverlening                                    | <b>ISP</b>     | Internet Service Provider                                     |
| <b>BIA</b>      | Business Impact Analyse                                  | <b>Izo</b>     | Integrale zorg en onderwijs                                   |
| <b>BIG</b>      | Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg               | <b>JMV</b>     | Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording                  |
| <b>BOL</b>      | BeroepsOpleidende Leerweg                                | <b>KCOZ</b>    | KlachtenCommissie Onvrijwillige Zorg                          |
| <b>BNO</b>      | Bedrijfsnoodorganisatie                                  | <b>LINK</b>    | Limburgs Infectiepreventie & ABR ZorgNetwerk                  |
| <b>BOPZ</b>     | Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen     | <b>LOC</b>     | Landelijke Organisatie Cliëntenraden                          |
| <b>BoZ</b>      | Brancheorganisaties Zorg                                 | <b>LPZ</b>     | Landelijke Prevalentiemeting Zorgproblemen                    |
| <b>BTSG</b>     | Bureau voor Toegepaste Sociale Gerontologie              | <b>LSR</b>     | Landelijk Steunpunt Medezeggenschap                           |
| <b>cao</b>      | Collectieve Arbeidsovereenkomst                          | <b>LSS</b>     | Lean Six Sigma                                                |
| <b>CBT</b>      | Crisisbeleidsteam                                        | <b>MD</b>      | Management Development                                        |
| <b>CEBB</b>     | Cicero Expertise Centrum voor Behandeling en Begeleiding | <b>MDI</b>     | Multidisciplinaire intake                                     |
| <b>CCR</b>      | Centrale cliëntenraad                                    | <b>MDO</b>     | Multidisciplinair overleg                                     |
| <b>CIP</b>      | Contactpersoon hygiëne en infectiepreventie              | <b>MKB</b>     | Midden- en kleinbedrijf                                       |
| <b>Cizo</b>     | Inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers                  | <b>MTO</b>     | Medewerkerstevredenheidsonderzoek                             |
| <b>CRH</b>      | Cicero Revalidatie en Herstelzorg                        | <b>MTZ</b>     | Milieuthermometer Zorg                                        |
| <b>CQ-index</b> | Consumer Quality index                                   | <b>MIC</b>     | Melding Incidenten Cliënten                                   |
| <b>CSCU</b>     | CVA Stepped Care Unit                                    | <b>MJOP</b>    | Meerjarenonderhoudsplan                                       |
| <b>CVA</b>      | Cerebro Vasculair Accident                               | <b>MofM</b>    | Middelen of Maatregelen                                       |
| <b>DBC</b>      | Diagnose Behandel Combinatie                             | <b>MRSA</b>    | Meticilline Resistente Staphylococcus Aureus                  |
| <b>DKW</b>      | Droge kruidenierswaren                                   | <b>NCZ</b>     | Netwerk Cliëntenraden in de Zorg                              |
| <b>DMU</b>      | Decision Making Unit                                     | <b>NEN</b>     | Nederlandse Norm                                              |
| <b>DPIA</b>     | Data Protection Impact Assessments                       | <b>NHC</b>     | Normatieve Huisvestings Component                             |
| <b>DSCR</b>     | Debt Service Coverage Ratio                              | <b>NIC</b>     | Normatieve Inventaris Component                               |
| <b>ECD</b>      | Elektronisch Cliënt Dossier                              | <b>NPS</b>     | Net Promotor Score                                            |
| <b>EED</b>      | Energieaudit                                             | <b>NVTZ</b>    | Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn |
| <b>ELV</b>      | Eerstelijns Verblijf                                     | <b>NVZD</b>    | Nederlandse Vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg  |
| <b>EMZ</b>      | Extramurale zorg                                         | <b>NZa</b>     | Nederlandse Zorgautoriteit                                    |
| <b>EVS</b>      | Elektronisch Voorschrijf Systeem                         | <b>ORT</b>     | Onregelmatigheidstoeslag                                      |
| <b>FG</b>       | Functionaris Gegevensbescherming                         | <b>OTO</b>     | Opleidings-, Trainings- en Oefenactiviteiten                  |
| <b>FTE</b>      | Fulltime equivalent                                      | <b>PAR</b>     | Professionele Advies Raad                                     |
| <b>FWG</b>      | Functie Waardering Gezondheidszorg                       | <b>PBM</b>     | Persoonlijke beschermingsmiddelen                             |
| <b>GGZ</b>      | Geestelijke Gezondheids Zorg                             | <b>PIA</b>     | Privacy Impact Analyse                                        |
| <b>GPS</b>      | Global Positioning System                                | <b>PDCA</b>    | Plan Do Check Act                                             |
| <b>GRZ</b>      | Geriatrische Revalidatie Zorg                            | <b>PG</b>      | Psychogeriatric                                               |
| <b>GTB</b>      | Gespecialiseerde ThuisBegeleiding                        |                |                                                               |
| <b>GZSP</b>     | Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntengroepen      |                |                                                               |
| <b>HACCP</b>    | Hazard Analysis and Critical Control Points              |                |                                                               |
| <b>HIC</b>      | Hygiëne en Infectiepreventie Commissie                   |                |                                                               |

|                   |                                                                          |             |                                |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|
| <b>PGO</b>        | Persoonlijke gezondheidsomgeving                                         | <b>WTZi</b> | Wet Toelating Zorginstellingen |
| <b>PMO</b>        | Periodiek Medisch Onderzoek                                              | <b>Wzd</b>  | Wet zorg en dwang              |
| <b>PR</b>         | Public Relations                                                         | <b>ZN</b>   | Zorgverzekeraars Nederland     |
| <b>PREM</b>       | Patient Reported Experience Measures                                     | <b>Zvw</b>  | Zorgverzekeringswet            |
| <b>P&amp;O</b>    | Personeel & Organisatie                                                  | <b>ZZP</b>  | Zorgzwaartepakket              |
| <b>PSA</b>        | Psychosociale Arbeidsbelasting                                           |             |                                |
| <b>PZI</b>        | Personen Zoek Installatie                                                |             |                                |
| <b>RAAT</b>       | Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten                                      |             |                                |
| <b>REPD</b>       | Revalidatie Electronisch Patiënt Dossier                                 |             |                                |
| <b>RGS</b>        | Registratiecommissie Geneeskundig<br>Specialisten                        |             |                                |
| <b>RINO</b>       | Regionaal Instituut voor nascholing<br>en opleiding                      |             |                                |
| <b>RI &amp; E</b> | Risico Inventarisatie & Evaluatie                                        |             |                                |
| <b>ROC</b>        | Regionaal Opleidings Centrum                                             |             |                                |
| <b>RUD</b>        | Regionale uitvoeringsdienst                                              |             |                                |
| <b>rvb</b>        | raad van bestuur                                                         |             |                                |
| <b>RvE</b>        | Resultaatverantwoordelijke Eenheid                                       |             |                                |
| <b>rvt</b>        | raad van toezicht                                                        |             |                                |
| <b>SAFER</b>      | Scenario Analyse van Faalwijzen,<br>Effecten en Risico's                 |             |                                |
| <b>SO</b>         | Specialist ouderengeneeskunde                                            |             |                                |
| <b>SOON</b>       | Samenwerkende opleidingen tot specialist<br>ouderengeneeskunde Nederland |             |                                |
| <b>SPP</b>        | Strategische personeelsplanning                                          |             |                                |
| <b>SZW</b>        | Sociale Zaken en Werkgelegenheid                                         |             |                                |
| <b>TPC</b>        | Total Proces Control                                                     |             |                                |
| <b>TZ</b>         | Transmurale zorg                                                         |             |                                |
| <b>VBH</b>        | Voorbehouden Handelingen                                                 |             |                                |
| <b>VGG</b>        | Verpleegkundige Geriatrie Gerontologie                                   |             |                                |
| <b>VNG</b>        | Vereniging van Nederlandse Gemeenten                                     |             |                                |
| <b>VP</b>         | Verpleegkundig specialist                                                |             |                                |
| <b>VPT</b>        | Volledig Pakket Thuis                                                    |             |                                |
| <b>VSR</b>        | Vereniging Schoonmaak Research                                           |             |                                |
| <b>VVAR</b>       | Verpleegkundige en verzorgende<br>Adviesraad                             |             |                                |
| <b>VVT</b>        | Verpleging, Verzorging en Thuiszorg                                      |             |                                |
| <b>VWS</b>        | Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport                             |             |                                |
| <b>WAB</b>        | Wet Arbeidsmarkt in Balans                                               |             |                                |
| <b>Webiso</b>     | Merknaam van het documentbeheer-<br>systeem                              |             |                                |
| <b>WeNS</b>       | Werken Na School                                                         |             |                                |
| <b>WFZ</b>        | Waarborgfonds voor de Zorgsector                                         |             |                                |
| <b>WGA</b>        | Werkhervatting Gedeeltelijk<br>Arbeidsongeschikten                       |             |                                |
| <b>Wkkgz</b>      | Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg                               |             |                                |
| <b>WLz</b>        | Wet Langdurige Zorg                                                      |             |                                |
| <b>WMCZ</b>       | Wet medezeggenschap cliënten<br>zorginstellingen                         |             |                                |
| <b>Wmo</b>        | Wet Maatschappelijke Ondersteuning                                       |             |                                |
| <b>WNT</b>        | Wet Normering Topinkomens                                                |             |                                |
| <b>WOR</b>        | Wet op de Ondernemingsraden                                              |             |                                |



8

# VERKORTE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2020

# VERKORTE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2020

STICHTING CICERO ZORGGROEP



**INHOUDSOPGAVE****PAGINA**

|            |                                                     |           |
|------------|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>8.1</b> | <b>Verkorte geconsolideerde jaarrekening</b>        | <b>71</b> |
| 8.1.1      | Geconsolideerde balans per 31 december 2020         | 72        |
| 8.1.2      | Geconsolideerde resultatenrekening over 2020        | 73        |
| 8.1.3      | Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020         | 74        |
| 8.1.4      | Grondslagen van waardering en resultaatbepaling     | 75        |
| 8.1.5      | Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020         | 80        |
| 8.1.6      | Vaststelling en goedkeuring jaarrekening            | 82        |
| 8.1.7      | Resultaatbestemming                                 | 82        |
| 8.1.8      | Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum           | 82        |
| <b>8.2</b> | <b>Overige gegevens</b>                             | <b>83</b> |
| 8.2.1      | Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 83        |



## 8.1 VERKORTE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING





## 8.1 VERKORTE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### 8.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2020 (NA RESULTAATBESTEMMING)

|                                                | 31 december 2020  | 31 december 2019  |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                | €                 | €                 |
| <b>ACTIVA</b>                                  |                   |                   |
| <b>Vaste activa</b>                            |                   |                   |
| Immateriële vaste activa                       | 47.743            | 59.535            |
| Materiële vaste activa                         | 64.111.582        | 62.165.901        |
| Financiële vaste activa                        | 236.698           | 252.390           |
| Totaal vaste activa                            | 64.396.023        | 62.477.826        |
| <b>Vlottende activa</b>                        |                   |                   |
| Onderhanden werk uit hoofde van DBC's          | 381.222           | 770.460           |
| Vorderingen uit hoofde van financieringstekort | 5.283.710         | 1.104.540         |
| Debiteuren en overige vorderingen              | 5.963.274         | 5.975.435         |
| Liquide middelen                               | 22.758.360        | 22.553.677        |
| Totaal vlottende activa                        | 34.386.566        | 30.404.112        |
| <b>Totaal activa</b>                           | <b>98.782.589</b> | <b>92.881.938</b> |

|                              | 31 december 2020  | 31 december 2019  |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
|                              | €                 | €                 |
| <b>PASSIVA</b>               |                   |                   |
| <b>Groepsvermogen</b>        |                   |                   |
| Kapitaal                     | 42.047            | 42.047            |
| Bestemmingsfondsen           | 50.389.193        | 47.138.564        |
| Algemene en overige reserves | 6.237.784         | 4.699.765         |
| Totaal groepsvermogen        | 56.669.024        | 51.880.376        |
| <b>Voorzieningen</b>         | 1.913.079         | 1.663.345         |
| <b>Langlopende schulden</b>  | 22.496.753        | 24.190.323        |
| <b>Kortlopende schulden</b>  |                   |                   |
| Overige kortlopende schulden | 17.703.733        | 15.147.894        |
| Totaal kortlopende schulden  | 17.703.733        | 15.147.894        |
| <b>Totaal passiva</b>        | <b>98.782.589</b> | <b>92.881.938</b> |

## 8.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2020

### BEDRIJFSOPBRENGSTEN

|                                                              |                    |                    |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning | 122.005.934        | 110.498.168        |
| Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)                        | 5.207.577          | 1.513.095          |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                  | 1.835.726          | 2.354.519          |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                           | <b>129.049.237</b> | <b>114.365.782</b> |

### BEDRIJFSLASTEN

|                                                         |                    |                    |
|---------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Personeelskosten                                        | 92.371.101         | 81.195.305         |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa | 7.290.661          | 7.331.860          |
| Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa        | 45.447             | 279.465            |
| Overige bedrijfskosten                                  | 23.829.818         | 22.586.458         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                           | <b>123.537.027</b> | <b>111.393.088</b> |

### BEDRIJFSRESULTAAT

|                            |           |           |
|----------------------------|-----------|-----------|
| Financiële baten en lasten | 5.512.210 | 2.972.694 |
|                            | -723.557  | -766.061  |

### RESULTAAT BOEKJAAR UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING

|                        |           |           |
|------------------------|-----------|-----------|
| Vennootschapsbelasting | 4.788.653 | 2.206.633 |
|                        | 0         | 0         |

### RESULTAAT BOEKJAAR

**4.788.653**
**2.206.633**

### RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

|                              |           |           |
|------------------------------|-----------|-----------|
| Toevoeging / (onttrekking):  |           |           |
| Bestemmingsfondsen           | 3.250.630 | 2.312.419 |
| Algemene reserve             | 538.023   | -105.786  |
| Bestemmingsreserve innovatie | 1.000.000 | 0         |

**4.788.653**
**2.206.633**





### 8.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2020

|                                                                                      | 2020       |            | 2019       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| €                                                                                    | €          | €          | €          |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                       |            |            |            |
| Bedrijfsresultaat                                                                    | 5.512.210  |            | 2.972.694  |
| Aanpassingen voor:                                                                   |            |            |            |
| - afschrijvingen en overige waardeverminderingen                                     | 7.290.659  | 7.331.860  |            |
| - mutaties voorzieningen                                                             | 249.734    | 265.245    |            |
|                                                                                      | 7.540.393  |            | 7.597.105  |
| Veranderingen in werkkapitaal:                                                       |            |            |            |
| - mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten                  | 389.238    | -290.066   |            |
| - vorderingen                                                                        | 12.157     | -488.130   |            |
| - vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot | -4.179.170 | -743.094   |            |
| - kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)                      | 2.556.289  | -639.383   |            |
|                                                                                      | -1.221.486 |            | -2.160.673 |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                                                      | 11.831.117 |            | 8.409.126  |
| Ontvangen interest                                                                   | 0          | 0          |            |
| Betaalde interest                                                                    | -723.557   | -766.061   |            |
|                                                                                      | -723.557   |            | -766.061   |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                | 11.107.560 |            | 7.643.065  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                        |            |            |            |
| Investerings immateriële vaste activa                                                | 0          | -29.040    |            |
| Investerings materiële vaste activa                                                  | -9.224.550 | -6.026.912 |            |
| Desinvestering materiële vaste activa                                                | 0          | 30.211     |            |
| Investerings in overige financiële vaste activa                                      | 0          | 0          |            |
|                                                                                      | -9.224.550 |            | -6.025.741 |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                 | -9.224.550 |            | -6.025.741 |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                       |            |            |            |
| Afname overige vorderingen                                                           | 15.692     | 15.697     |            |
| Nieuw opgenomen leningen                                                             | 1.624.350  | 0          |            |
| Aflossing langlopende schulden                                                       | -3.318.369 | -1.694.019 |            |
|                                                                                      | -1.678.327 |            | -1.678.322 |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                | -1.678.327 |            | -1.678.322 |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                                                      | 204.683    |            | -60.998    |

|                                  | 2020           |  | 2019           |
|----------------------------------|----------------|--|----------------|
|                                  | €              |  | €              |
| Liquide middelen per 1 januari   | 22.553.677     |  | 22.614.675     |
| Liquide middelen per 31 december | 22.758.360     |  | 22.553.677     |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>  | <b>204.683</b> |  | <b>-60.998</b> |

## 8.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 8.1.4.1 ALGEMEEN

#### **Verkorte jaarrekening**

De volledige versie van de geconsolideerde jaarrekening 2020 van Cicero Zorggroep vindt u op [www.cicerozorggroep.nl](http://www.cicerozorggroep.nl)

#### **Algemene gegevens en groepsverhoudingen**

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. Stichting Cicero Zorggroep behoort samen met Cicero Thuis BV en Stichting Cicero Vastgoed tot de Cicero Zorggroep. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Cicero Zorggroep te Brunssum, St. Brigidastraat 3.

De financiële verantwoording van laatstgenoemde zorginstelling is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op 31 december 2020.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi evenals de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De solvabiliteit alsmede de liquiditeit is ultimo 2020 ruim voldoende. Ook voor 2021 wordt een positief resultaat begroot waardoor deze ratio's ultimo 2021 ook ruim voldoende zullen zijn.

#### **Conclusie continuïteit**

COVID-19 heeft ook komende periode grote impact op onze cliënten, medewerkers en bedrijfsvoering. Ten aanzien van de financiële continuïteit zijn de onzekerheden echter beperkt. Net als voor 2020 is voor 2021 de verwachting dat passende financiële afspraken gemaakt worden met de diverse financiers met daarin opgenomen een financieel vangnet. Belangrijk hierbij is dat over 2020 is gebleken dat door gerichte acties en inzet de omzetderving voor Stichting Cicero Zorggroep relatief beperkt is gebleken en daarmee de impact van de afspraken op de continuïteit defacto minder groot is.

Als wij onze eigen financiële positie en vooruitzichten in ogenschouw 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 derhalve de jaarrekening 2020 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### **Vergelijkende cijfers**

De cijfers voor 2019 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2020 mogelijk te maken.

#### **Consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening van Cicero Zorggroep zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende 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 Stichting Cicero Zorggroep zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende stichtingen en bv's integraal geconsolideerd:

- Stichting Cicero Zorggroep, St. Brigidastraat 3, 6441 CR, te Brunssum
- Stichting Cicero Vastgoed, St. Brigidastraat 3, 6441 CR, te Brunssum
- Cicero Thuis bv (100% belang), St. Brigidastraat 3, 6441 CR, te Brunssum

#### **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.

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van gemaakte afspraken en opgestelde regelingen in het kader van COVID-19, zoals de CB-regeling (continuïteitsbijdrage) en de hardheidsclausule, de Regeling Zorgbonus COVID-19 en de diverse geldende beleidsregels van de NZa. De beoogde doelstellingen en de strekking voor al deze regelingen zijn helder. Echter, de nadere uitwerking en wijze van verantwoording en beschikking is op dit moment nog niet voor alle regelingen geconcretiseerd. Eventuele onzekerheden in dat kader zijn in de jaarrekening verwerkt en toegelicht, gelijk aan de verwerking en toelichting van reguliere schattingen die normaliter worden gemaakt bij het opstellen van de jaarrekening.

#### **Verbonden rechtspersonen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegen de zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

#### **Operationele leasing**

Bij de stichting kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

### **8.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA**

#### **Activa en passiva**

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voor-

delen naar Cicero Zorggroep zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

#### **Immateriële en materiële vaste activa**

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief. 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 vastgoedvisie, 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 reeds aangegeven, in het strategische vastgoedplan vastgelegd.

#### **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. De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële instrumenten.

#### **Vaste Activa Bijzondere waardeverminderingen (RJ 121)**

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 netto-kasstroom 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.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 5,2% (2019: 5,2%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

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

In overeenstemming met de bepalingen van RJ 121 worden genoemde bijzondere waardeverminderingen in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende activa en ten laste van het resultaat gebracht.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten (activa en verplichtingen) die worden aangehouden voor handelsdoeleinden worden gewaardeerd tegen reële waarde en wijzigingen in die reële waarde worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

In de eerste periode van waardering worden toerekenbare transactiekosten als last in de resultatenrekening verwerkt.

Cicero Zorggroep maakt in de normale bedrijfsvoering gebruik van zowel kortlopende (via de rekening courant) als langlopende financiering welke de organisatie bloot stelt aan markt- en/of kredietrisico's. Deze zijn in de balans opgenomen. Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde 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. Voor één lening geldt een variabele rente. Permanent wordt de ontwikkeling van de rente gevolgd. Mocht hiertoe aanleiding zijn dan zullen deze variabele rentes omgezet worden naar vast.

### **Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/ DBC-zorgproducten**

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de DBC/DBC-zorgproduct indien deze lager is. 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 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. Rekening-courant-schulden bij banken worden, indien van toepassing, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Voorzieningen (algemeen)**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.



De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen, schattingen inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

#### ***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 een disconteringsvoet van 1,5% voor het contant maken van de verplichting per balansdatum.

#### ***Voorziening langdurig zieken***

De voorziening is gevormd voor de in de toekomst door te betalen beloningen aan medewerkers die naar verwachting blijvend geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

#### ***Reorganisatie voorziening***

Door het feit dat Cicero niet de gunning heeft gekregen in de aanbesteding van enkele WMO contracten heeft Cicero Thuis bv mogelijke frictiekosten in een voorziening opgenomen.

De voorziening die in 2019 was getroffen in verband met de mogelijke gevolgen van de uitbesteding van een deel van de ICT werkzaamheden bij Cicero Zorggroep, is in 2020 afgeboekt.

#### ***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. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de winst- en verliesrekening als interestlast verwerkt.

De effectieve rente houdt rekening met de verwachte toekomstige kasstromen. Als de verwachte kasstromen veranderen, dan wordt de boekwaarde aangepast om de werkelijke kasstromen en de herziene geschatte kasstromen te reflecteren. De boekwaarde wordt berekend door de herziene geschatte kasstromen te verdisconteren met de aangepaste effectieve rente, indien er sprake is een verandering door wijzigingen in de marktrente of, indien dit niet het geval is, de oorspronkelijke effectieve rente. De aanpassing wordt als bate of last in de winst- en verliesrekening verwerkt.

### **8.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING**

#### ***Algemeen***

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

#### ***Opbrengsten***

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

#### ***Overige bedrijfsopbrengsten***

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

#### ***Lasten***

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

### **Personele kosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

### **Pensioenen**

Stichting Cicero Zorggroep en Cicero Thuis bv hebben voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiend loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Cicero Zorggroep betaalt hiervoor premies, waarvan de helft door de werknemer wordt betaald en de helft door de werkgever. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De beleidsdekkingsgraad per december 2020 is 88,3%. Cicero Zorggroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Cicero Zorggroep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

### **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.

### **Aandeel in het resultaat van deelnemingen**

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde 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.

### **Vennootschapsbelasting**

Stichting Cicero Zorggroep, Stichting Cicero Vastgoed en Cicero Thuis bv zijn vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting.

## **8.1.4.4 GRONDSLAGEN VAN SEGMENTERING**

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn (RJ 655.410) Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt. De verdeling van de resultatenrekening per segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces.

## **8.1.4.5 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT**

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen, kortlopende schulden aan kredietinstellingen en effecten die onder de vlottende activa worden gerubriceerd. Ontvangen en betaalde interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover bepaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs.

## **8.1.4.6 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.

## **8.1.4.7 GRONDSLAGEN WNT**

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.





## 8.1.5 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2020

### SEGMENT 1 CICERO ZORGGROEP - ZORGEXPLOITATIE

#### BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

Overige bedrijfsopbrengsten

**Som der bedrijfsopbrengsten**

#### BEDRIJFSLASTEN

Personeelskosten

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Overige bedrijfskosten

**Som der bedrijfslasten**

#### BEDRIJFSRESULTAAT

Financiële baten en lasten

#### RESULTAAT BOEKJAAR UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING

Vennootschapsbelasting

#### RESULTAAT BOEKJAAR

|  | 2020               | 2019               |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
|  | 109.303.788        | 98.344.624         |
|  | 5.207.577          | 1.513.095          |
|  | 163.745            | 706.435            |
|  | <b>114.675.110</b> | <b>100.564.154</b> |
|  | 91.654.083         | 80.628.090         |
|  | 2.403.047          | 1.955.266          |
|  | 0                  | 0                  |
|  | 19.352.899         | 18.540.015         |
|  | <b>113.410.029</b> | <b>101.123.371</b> |
|  | 1.265.081          | -559.217           |
|  | 22.551             | 65.445             |
|  | <b>1.287.632</b>   | <b>-493.772</b>    |
|  | 0                  | 0                  |
|  | <b>1.287.632</b>   | <b>-493.772</b>    |

#### RESULTAATBESTEMMING

*Het resultaat is als volgt verdeeld:*

Toevoeging / (onttrekking):

Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten

Algemene reserves

Bestemmingsreserve innovatie

|  | 2020             | 2019            |
|--|------------------|-----------------|
|  | €                | €               |
|  | 234.424          | -225.071        |
|  | 53.208           | -268.701        |
|  | 1.000.000        | 0               |
|  | <b>1.287.632</b> | <b>-493.772</b> |

**SEGMENT 2 CICERO ZORGGROEP - VASTGOEDEXPLOITATIE****BEDRIJFSOPBRENGSTEN**

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

Overige bedrijfsopbrengsten

**Som der bedrijfsopbrengsten****BEDRIJFSLASTEN**

Personeelskosten

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Overige bedrijfskosten

**Som der bedrijfslasten****BEDRIJFSRESULTAAT**

Financiële baten en lasten

**RESULTAAT BOEKJAAR**

|                                                              | 2020              | 2019              |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                              | €                 | €                 |
| Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning | 12.702.146        | 12.153.544        |
| Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)                        | 0                 | 0                 |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                  | 1.671.981         | 1.648.084         |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                           | <b>14.374.127</b> | <b>13.801.628</b> |
| <b>BEDRIJFSLASTEN</b>                                        |                   |                   |
| Personeelskosten                                             | 717.018           | 567.215           |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa      | 4.887.614         | 5.376.594         |
| Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa             | 15.691            | 279.465           |
| Overige bedrijfskosten                                       | 4.506.675         | 4.046.443         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                                | <b>10.126.998</b> | <b>10.269.717</b> |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>                                     | <b>4.247.129</b>  | <b>3.531.911</b>  |
| Financiële baten en lasten                                   | -746.108          | -831.506          |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>                                    | <b>3.501.021</b>  | <b>2.700.405</b>  |

**RESULTAATBESTEMMING***Het resultaat is als volgt verdeeld:*

Toevoeging / (onttrekking):

Bestemmingsfonds

Algemene reserves

|                             | 2020             | 2019             |
|-----------------------------|------------------|------------------|
|                             | €                | €                |
| Toevoeging / (onttrekking): |                  |                  |
| Bestemmingsfonds            | 3.016.206        | 2.537.490        |
| Algemene reserves           | 484.815          | 162.915          |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>   | <b>3.501.021</b> | <b>2.700.405</b> |



### **8.1.6 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING**

De raad van bestuur van Stichting Cicero Zorggroep heeft de jaarrekening 2020 vastgesteld in de vergadering van 12 mei 2021.

De raad van toezicht van de Stichting Cicero Zorggroep heeft de jaarrekening 2020 goedgekeurd in de vergadering van 12 mei 2021.

### **8.1.7 RESULTAATBESTEMMING**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de exploitatierekening.

### **8.1.8 BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

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



## 8.2 OVERIGE GEGEVENS

### 8.2 OVERIGE GEGEVENS

#### 8.2.1 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.





## CONTROLEVERKLARING



### *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Cicero Zorggroep

#### *Verklaring over de verkorte geconsolideerde jaarrekening 2020*

##### *Ons oordeel*

Naar ons oordeel is de verkorte geconsolideerde jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep voor het jaar geëindigd op 31 december 2020 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in paragraaf 6.1.4 van de verkorte jaarrekening.

##### *Wat we hebben gecontroleerd*

Wij hebben vastgesteld dat de in dit verslag opgenomen verkorte geconsolideerde jaarrekening is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep te Brunssum over 2020. De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de verkorte geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de verkorte geconsolideerde resultatenrekening over 2020; en
- de bijbehorende toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 12 mei 2021. Desbetreffende jaarrekening en deze samenvatting daarvan, bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 12 mei 2021.

De verkorte geconsolideerde jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling verslaggeving WTZi en de bepalingen bij en krachtens de WNT. Het kennismaken van de verkorte geconsolideerde jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep.

##### *De basis voor ons oordeel*

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de verkorte geconsolideerde jaarrekening'.

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

UPYE7ESZ7PWM-647784716-50

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Stationsplein 8k, 6221 BT Maastricht, Postbus 3122,  
6202 NC Maastricht  
T: 088 792 00 43, F: 088 792 94 03, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



### *Onafhankelijkheid*

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Cicero Zorggroep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

---

### ***Verantwoordelijkheden met betrekking tot de verkorte geconsolideerde jaarrekening en de accountantscontrole***

#### ***Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de verkorte geconsolideerde jaarrekening***

De raad van bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opstellen van de verkorte geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in paragraaf 6.1.4 van de verkorte geconsolideerde jaarrekening.

---

#### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de verkorte geconsolideerde jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de verkorte geconsolideerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder Standaard 810, 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Maastricht, 12 mei 2021  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. E.M.A. van Heugten RA













**Cicero Zorggroep** | Postbus 149 | 6440 AC Brunssum | St. Brigidastraat 3 | 6441 CR Brunssum  
T 045 563 74 00 | E [info@cicerozorggroep.nl](mailto:info@cicerozorggroep.nl) | I [www.cicerozorggroep.nl](http://www.cicerozorggroep.nl)