

BRUNSSUM, MEI 2022





MAATSCHAPPELIJK VERSLAG 2022

CICERO ZORGGROEP

INHOUDSOPGAVE

1. VOORAF	4	3. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	50
2. BESTUURSVERSLAG	6	6 BIJLAGEN	52
2.1 Profiel van de organisatie	7	Bijlage A Samenstelling raad van toezicht	53
2.1.1 Missie, visie en kernwaarden	7	Bijlage B Samenstelling CCR	54
2.1.2 Strategisch beleid	8	Bijlage C Samenstelling OR	55
2.1.3 Kernactiviteiten	9	Bijlage D Samenstelling PAR	56
2.1.4 Werkgebied	10	Bijlage E Samenstelling klachtencommissie cliënten	57
2.1.5 Bestuur en toezicht	12	Bijlage F Kwaliteitsmanagementsysteem Cicero Zorggroep	58
2.1.6 Stakeholders en medezeggenschap	13	Bijlage G Afkortingenlijst	59
2.1.7 Bedrijfsvoering	15		
2.1.8 Gedrag en cultuur	20		
2.2 Strategie Ouderenzorg 8.0: waar staan we?	21	4. JAARREKENING 2022	60
2.2.1 Zorgvraag cliënt	21	4.1 Geconsolideerde jaarrekening	62
2.2.2 Aantrekkelijk werkgeverschap en Medewerker Cruciaal	22	4.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022	62
2.2.3 Innovatie & Organisatieontwikkeling	23	4.1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022	64
2.2.4 Vastgoed en facilitair	24	4.1.3 Geconsolideerd overzicht totaalresultaat	65
2.2.5 Verbindingen versterken	24	4.1.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	66
2.2.6 Een goede basis als fundament	25	4.1.5 Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	67
2.3 Kwaliteit en veiligheid	26	4.1.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2022	72
2.3.1 Thema 1: Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	26	4.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022	86
2.3.2 Thema 2: Woongenot en Welbevinden	28	4.1.8 WNT-verantwoording 2022 Stichting Cicero Zorggroep	90
2.3.3 Thema 3: Veiligheid	31	4.2 Enkelvoudige jaarrekening	93
2.3.4 Thema 4: Leren en werken aan kwaliteit	34	4.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2022	93
2.3.5 Thema 5: Leiderschap, governance en management	38	4.2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022	95
2.3.6 Thema 6: Personeelssamenstelling	38	4.2.3 Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	96
2.3.7 Thema 7: Gebruik van hulpbronnen	41	4.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2022	97
2.3.8 Thema 8: Gebruik van informatie	44	4.2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022	106
2.4 Financieel beleid, resultaten en risico's	46	4.3 Vaststelling en goedkeuring	109
2.4.1 Ontwikkelingen 2022 en 2023	46		
2.4.2 Toelichting resultaat	47		
2.4.3 Balanspositie	47		
2.4.4 Vastgoed	47		
2.4.5 Financiële risico's	47		
2.4.6 Financiële instrumenten en resultaten	48		
2.4.7 Financiële doorkijk 2023	48		





VOORAF

In 2022 hebben twee besmettingsgolven van COVID-19 opnieuw behoorlijke impact gehad. Wel zijn de effecten van COVID inmiddels van een heel andere orde dan in 2020 en 2021. Bewoners werden minder ziek en op maat werden maatregelen genomen bij een uitbraak. Dat proces is inmiddels ingesleten in ons dagelijks werk.

Met het alsmaar nijpender wordende personeelstekort is het programma Medewerker Cruciaal essentieel voor het behoud van medewerkers bij Cicero en in de sector. Medewerker Cruciaal voorziet in meer eigen regie voor medewerkers en een betere balans tussen werk en privé. In 2022 is ervoor gekozen om vooral in te zetten op teamontwikkeling, vanuit de gedachte dat eigen regie alleen mogelijk is in samenspraak met elkaar. Binnen de context van het team en de organisatie gaan teams aan de slag om recht te doen aan de behoeften en wensen van de individuele medewerkers. Cicero heeft het externe bureau Proven Partners ingeschakeld om medewerkers op te leiden tot ontwikkelcoaches -zogenaamde Sherpa's- binnen de teams. Het feit dat er onder medewerkers veel belangstelling is voor deze rol, en dat diverse teams al hebben gemeld graag met hun eigen ontwikkeling aan de slag te willen gaan, is voor ons een bevestiging dat we de juiste weg zijn ingeslagen.

Om medewerkers in de zomer de kans te geven op vakantie te gaan, en andere medewerkers de gelegenheid te bieden extra te werken tegen een hogere vergoeding, werd in 2022 een zomerplan geïntroduceerd. Een aantal medewerkers heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Het plan is na de zomer geëvalueerd en de conclusie is dat het op hoofdlijnen goed heeft gewerkt. Wel is betere communicatie aan de voorkant gewenst en moeten systemen tijdig worden aangepast. Ook is geconstateerd dat het zomerplan qua kosten ongeveer overeenkomt met PNIL-inhuur.

Een positief gevolg van COVID-19 is dat het de regionale samenwerking een boost heeft gegeven. Zes grote zorginstellingen in de regio, waaronder Cicero, hebben een overeenkomst met zorgverzekeraar CZ getekend. Hiermee hebben zij zich geëngageerd om de enorme uitdagingen van de toekomst -meer ouderen, meer zorgvraag, minder personeel- samen het hoofd te bieden. Dit is absoluut noodzakelijk om niet alleen de continuïteit van zorg in de regio te waarborgen, maar ook de continuïteit van de eigen organisatie. Een ander voorbeeld is de samenwerking met Sevagram en Zuyderland om te experimenteren met Ouderenzorg 8.0, voortbouwend op kennis die al door Cicero is opgedaan.

In 2022 is Cicero nadrukkelijk bevestigd in de keuze voor haar strategie Ouderenzorg 8.0, nu de uitgangspunten van de strategie op nationaal niveau navolging krijgen. Ouderenzorg 8.0 past naadloos in zowel het WOZO-programma als in het IZA van de nationale overheid. Vanuit de WOZO is veel geld beschikbaar om de transformatie van de zorg de komende jaren vorm te geven. Deze transformatie is gericht op: zoveel mogelijk

extramuraal, samenwerking in de keten, meer eigen regie voor de cliënt en waar mogelijk inzet op welzijn in plaats van zorg. Tegelijkertijd brengen de nationale afspraken een grotere verantwoordelijkheid met zich mee, die Cicero echter met overtuiging oppakt. Cicero beschouwt Ouderenzorg 8.0 als een beweging die nodig is om de langdurige zorg toekomstbestendig te maken en waarbij steeds meer organisaties zich gaandeweg zullen aansluiten. In de zomer is besloten dat de implementatie van de strategie een iets langere doorlooptijd krijgt (tot 2026). In 2023 vindt de mid term review van de strategie plaats en vindt waar nodig herijking plaats.

2022 is ook het jaar waarin Cicero is geconfronteerd met geopolitieke ontwikkelingen die direct effect hebben op de medewerkers in de vorm van sterk stijgende kosten van levensonderhoud en energie. Cicero is hierin eenmalig haar medewerkers tegemoetgekomen door een bedrag van € 250,- netto bij het salaris van oktober uit te keren. Daarnaast zijn budgetcoaches ter beschikking gesteld en werd de mogelijkheid tot gespreide uitbetaling van vakantiegeld geboden. Op het gebied van bedrijfsvoering zijn naar aanleiding van stijgende kosten eveneens maatregelen genomen, onder meer in de vorm van pre-orders om gunstigere prijzen te realiseren.

Veel tijd is gaan zitten in de contracten voor de nieuwbouw van Elvira-Leontine. Met deze nieuwbouw zet Cicero een volkomen nieuw zorg- en welzijnsconcept neer, dat naadloos aansluit bij de uitgangspunten van de strategie Ouderenzorg 8.0 en uitgebreide mogelijkheden tot innovatie biedt.

Met de bestuurder van Envida zijn constructieve en open gesprekken gevoerd over intensivering van de samenwerking. Uiteindelijk bleken de geesten onvoldoende rijp en slokken de ambitieuze strategieën van beide organisaties te veel energie op om een intensieve samenwerking vorm te geven. Tot slot spreek ik mijn dank en waardering uit voor alle medewerkers en vrijwilligers van Cicero Zorggroep en Cicero Thuis. In 2022 heeft Cicero voor de tweede maal op rij een plek veroverd in de Nederlandse Top 10 van best gewaardeerde ouderenzorgaanbieders. Daar ben ik enorm trots op, want het betekent dat onze cliënten en hun naasten zich zeer tevreden hebben getoond over het werk dat wij leveren. Dit is een groot compliment voor alle medewerkers die zich elke dag opnieuw met bevlogenheid en betrokkenheid inzetten voor onze cliënten.

Kina Koster

Voorzitter raad van bestuur





BESTUURSVERSLAG

2.1 PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1.1 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

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

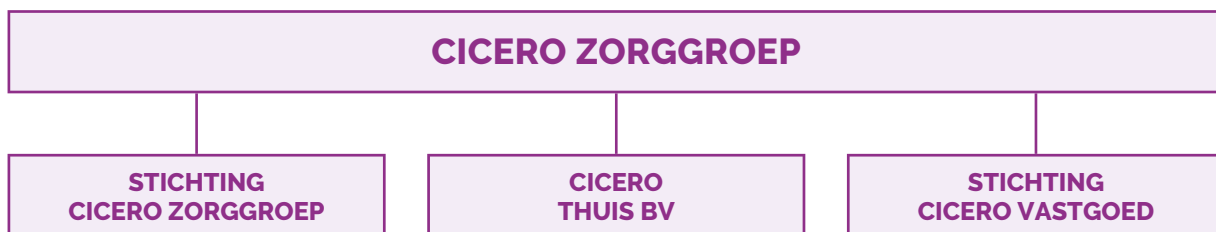
2.1.1.1 PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

Cicero Zorggroep heeft de stichting als rechtsvorm. De bestuurlijke verantwoordelijkheid was in 2022 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 2022 opgebouwd uit:

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



Figuur 1: Juridische structuur 2022

Stichting Cicero Vastgoed beheert (een deel van) het vastgoed. Hierin waren in het verslagjaar 2022 ondergebracht:

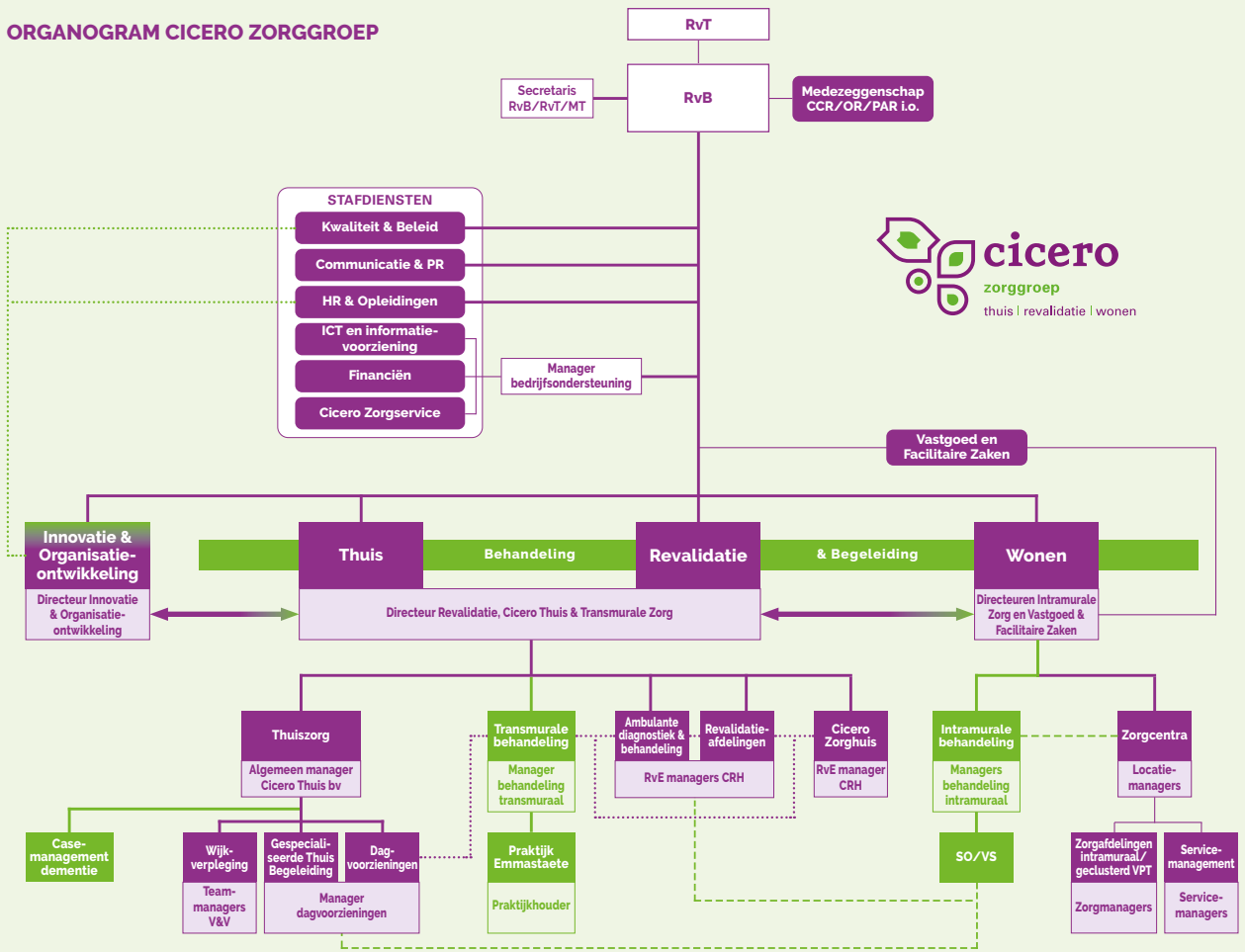
- Sint Brigidastraat 3 te Brunssum (huisvesting van het bedrijfsbureau en Cicero Zorghuis);
- Vijverlaan 7 te Brunssum (naast Huize Louise);
- Zorgcentrum Op den Toren.

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



2.1.1.2 ORGANOGRAM

ORGANOGRAM CICERO ZORGGROEP



Figuur 2: Organogram 2022

2.1.2 STRATEGISCH BELEID

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

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

Met de ingezette koers blijft Cicero onverminderd aandacht besteden aan de andere speerpunten van de strategie Ouderenzorg 8.0: Medewerker Cruciaal, Innovatie en Organisatieontwikkeling, Vastgoed en Facilitair, het versterken van verbindingen en de basis op de orde.

2.1.3 KERNACTIVITEITEN

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

Intramurale zorg

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

Revalidatie en herstelzorg

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

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

Tijdelijk verblijf

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

Palliatieve zorg

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

Extramurale behandeling

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

Zorg en ondersteuning voor thuiswonenden

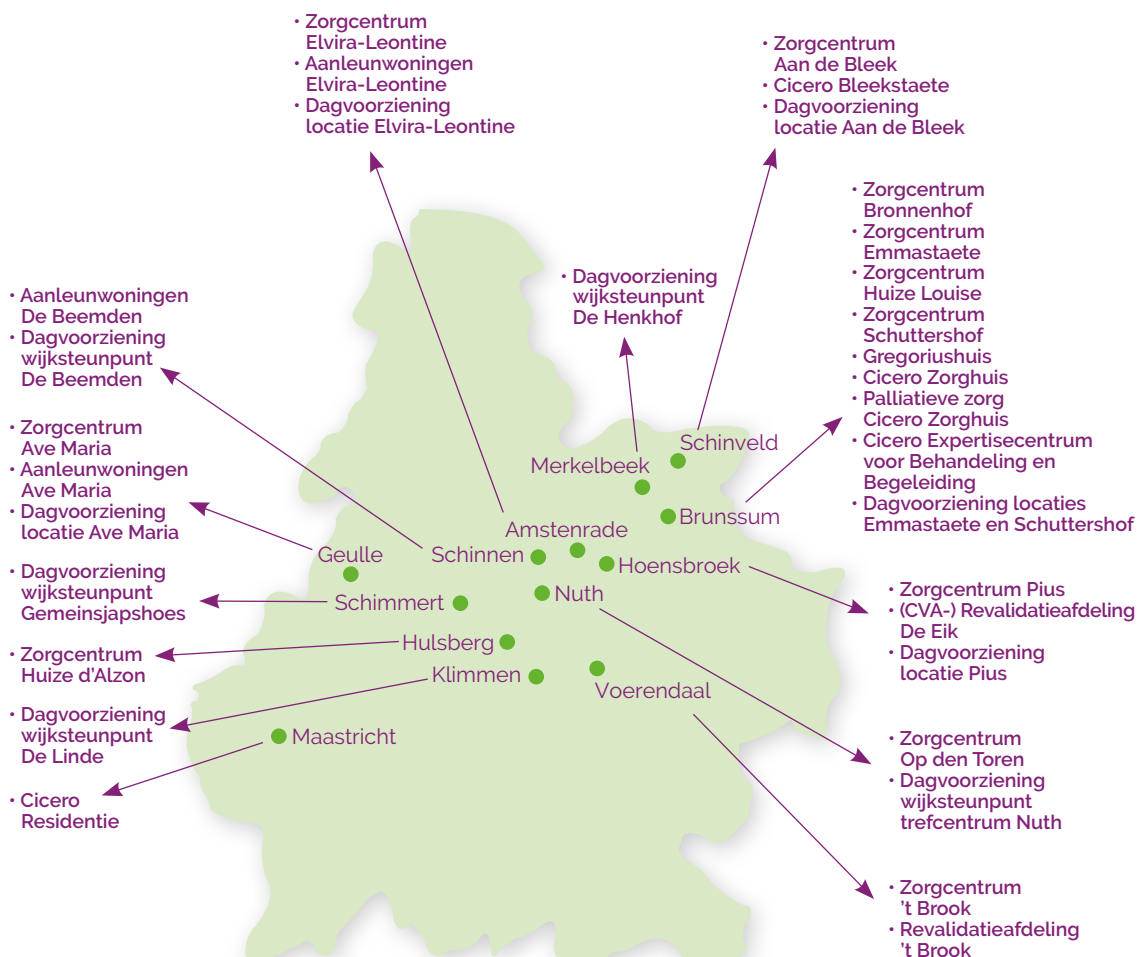
Cicero Thuis biedt een uitgebreid pakket aan diensten voor thuiswonenden, waarmee cliënten ondersteund worden om op een prettige manier zelfstandig thuis te (blijven) wonen. Deze diensten variëren van bijvoorbeeld maaltijdvoorziening en welzijnsarrangement (deelname van thuiswonenden aan activiteiten in het zorgcentrum) tot gespecialiseerde thuisbegeleiding, wijkverpleging en dagvoorzieningen in een aantal zorgcentra en wijksteunpunten. Een deel van deze zorg en diensten worden geleverd vanuit de zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz) (o.a. VPT: Volledig Pakket Thuis) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De Hulp bij het Huishouden (HbH) vanuit de Wmo werd in de loop van 2021 zorgvuldig afgebouwd. Ruim 1200 cliënten en 120 medewerkers zijn begeleid naar een andere zorgaanbieder c.q. werkgever. Vanaf 2022 levert Cicero Zorggroep alleen nog op kleine schaal hulp bij het huishouden vanuit de Wlz ten behoeve van cliënten met een VPT.



2.1.4 WERKGEBIED

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

Het werkgebied van Cicero Thuis op het vlak van Wmo-ondersteuning aan huis bestond in 2022 uit de gemeenten Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Beekdaelen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal. Per 1-1-2022 biedt Cicero thuis in de Wmo geen huishoudelijke ondersteuning meer aan. In het kader van een VPT op basis van de Wlz wordt wel nog huishoudelijke ondersteuning geboden.



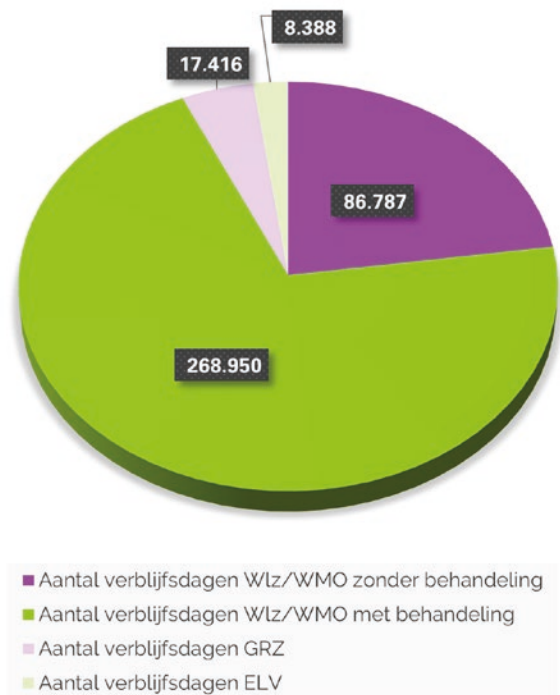
Figuur 3: Werkgebied Cicero Zorggroep 2022

2.1.4.1 KENGETALLEN (GECONSOLIDEERD)

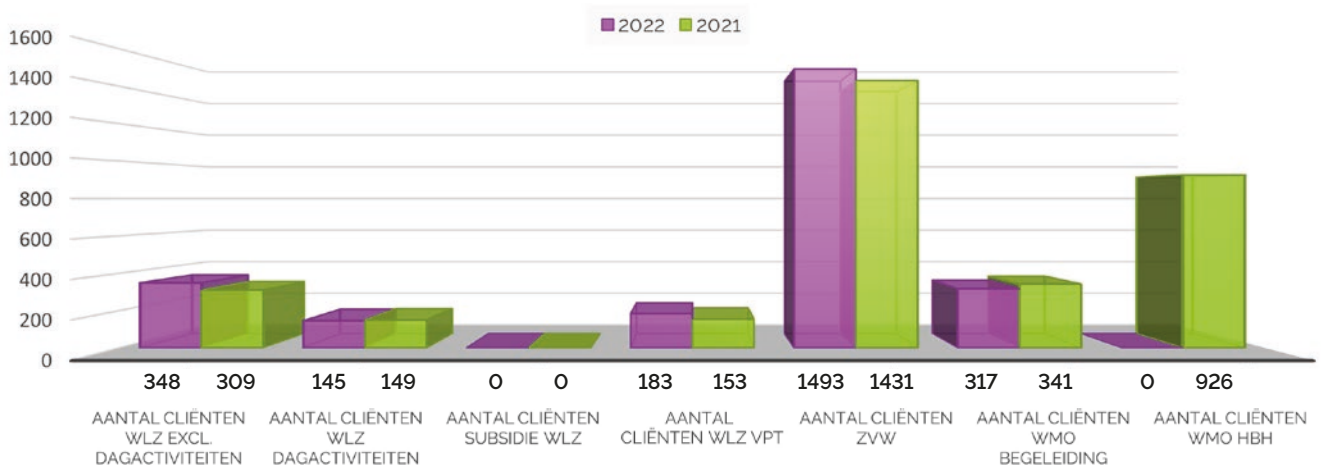
Aantal cliënten intramuraal



Aantal verblijfsdagen intramuraal 2022



Aantal cliënten extramuraal



Bedrijfsopbrengsten	Bedrag 2022	Bedrag 2021	Bedrag 2020
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 131.251.063	€ 133.284.211	€ 129.049.237
Opbrengsten uit Zorgverzekeringswet (Diagnose Behandelcombinaties (DBC's), Wijkverpleging, ELV)	€ 14.272.634	€ 15.296.063	€ 9.972.987
Opbrengsten uit Wlz	€ 109.505.275	€ 105.687.345	€ 100.125.333
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	€ 4.657.619	€ 8.977.599	€ 17.306.361
Overige opbrengsten	€ 2.815.535	€ 3.323.204	€ 1.835.726

Tabel 1: Bedrijfsopbrengsten

Personeel	Aantal 2022	Aantal 2021	Aantal 2020
Gemiddeld aantal FTE in loondienst	1487	1.525	1.548

Tabel 2: Personeel



2.1.5 BESTUUR EN TOEZICHT

2.1.5.1 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 (Governancecode Zorg 2022). Het volgen van de Governancecode zorg 2022 is een lidmaatschapsverplichting van branchevereniging Actiz. Het thema governance is een vast onderdeel van de agenda van de raad van toezicht, waarmee naleving wordt geborgd. Intern wordt de gedragscode integriteit gevolgd, die alle medewerkers ontvangen bij indiensttreding.

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



2.1.5.2 BESTUUR

Raad van bestuur

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

Beloning

De beloning van de raad van bestuur is over 2022 beoordeeld aan de hand van de normen vastgelegd in de WNT. De raad van toezicht heeft de rechtspersoon ingedeeld in klasse IV. De beloning blijft onder het maximum van de WNT klasse IV.

2.1.5.3 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 control cyclus en het informatieprotocol. De raad van toezicht en raad van bestuur vergaderen minimaal zes keer per jaar en stellen daartoe in overleg een jaaragenda op.

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

Samenstelling

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

De raad van toezicht bestond in 2022 uit de volgende leden:

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

Voor de portefeuilleverdeling en nevenfuncties zie bijlage A.

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

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

Honorering

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

2.1.6 STAKEHOLDERS EN MEDEZEGGENSCHAP

2.1.6.1 BELANGHEBBENDEN

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

2.1.6.2 CENTRALE CLIËNTENRAAD EN LOKALE CLIËNTENRADEN

Cicero Zorggroep heeft een centrale cliëntenraad (CCR) en 11 lokale cliëntenraden. De CCR bestaat uit een afvaardiging van alle lokale cliëntenraden. Een extern onafhankelijk voorzitter vormt samen met twee leden het dagelijks bestuur van de CCR en geeft inhoudelijke en procedurele sturing aan het advies- en instemmingsproces. De CCR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris die vanuit Cicero beschikbaar is gesteld.

De CCR heeft in 2022 12 keer intern overleg gehad met aansluitend 11 keer de overlegvergadering met de raad van bestuur. In de eerste maanden van 2022 is i.v.m. COVID-19 online overlegd via Microsoft Teams.

Het dagelijks bestuur van de CCR heeft met regelmaat contact gehad met de raad van bestuur. Een vast agendapunt was de vaststelling van de agenda voor de overlegvergadering. Daarnaast werd wederzijds informatie uitgewisseld. Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft in 2022 twee keer aan het overleg van de CCR deelgenomen. Daarnaast zijn diverse managers bij overlegvergaderingen aangesloten om een toelichting te geven op diverse stukken, waaronder adviesaanvragen, kwaliteitsdocumenten, strategische personeelsplanning, tegengaan verspilling voeding, doorontwikkeling Intramurale Zorg (IMZ) en F&V, vermindering toedientijden medicatie, vervanging ECD Cura naar ONS Nedap en tot slot een toelichting door een arts over de medische zorg en de samenstelling van de vakgroep.

COVID-19 was ook in 2022 een belangrijk gespreksonderwerp en gedurende het jaar heeft regelmatig afstemming plaatsgevonden met de raad van bestuur. De CCR en het dagelijks bestuur ervaren het overleg en de samenwerking met de raad van bestuur en de raad van toezicht als zeer constructief, transparant en positief.

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

- Jaardocument en jaarrekening 2021
- Kwaliteitsjaarplan 2022
- Kwaliteitsjaarverslag 2021
- Visie op dagbesteding - daginvulling
- Doorontwikkeling IMZ en F&V
- Centrale prijslijst 2023
- Visie informele zorg
- Toekomstperspectief behandeling
- Uitvoeringsagenda Wlz Zuid-Limburg
- Beleidsprogramma en begroting 2023

In 2022 is verder gewerkt aan de bij Cicero Zorggroep passende medezeggenschapsregeling (Wmcz). Dit naar aanleiding van de aangepaste Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz). De medezeggenschapsregeling is in april 2022 -met een positief advies van de CCR- afgerond. De CCR heeft in 2022 een ongevraagd advies gegeven over hoogbegaafde ouderen.

In 2023 komen, naast een aantal terugkerende onderwerpen, de resultaten van 'Ouderenzorg 8.0' met regelmaat aan bod. Verder is het voornemen om de medezeggenschapsregeling in 2023 te evalueren. Daarnaast wordt er in 2023 aandacht besteed aan verdere professionalisering van de CCR door middel van een teambuildingsactiviteit.

Samenstelling van de CCR: bijlage B.

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



2.1.6.3 ONDERNEMINGSRAAD

De medezeggenschap voor Ciceromedewerkers is geregeld in de ondernemingsraad (OR). De OR behartigt de belangen van alle medewerkers van Cicero Zorggroep, Cicero Thuis en Cicero Revalidatie & Herstelzorg. De OR bestaat uit acht leden, afkomstig uit verschillende onderdelen van de organisatie en een ambtelijk secretaris. De OR streeft naar een goede balans tussen medewerkersbelangen en de belangen van de organisatie. Kernwaarden die de OR daarbij hanteert zijn: verbinding, vertrouwen, zorgvuldigheid, transparantie, rechtvaardigheid, veiligheid en doelgerichtheid.

In 2022 hebben twee leden van de OR afscheid genomen waardoor er weer twee vacatures zijn. Tevens is de ambtelijk secretaris in september met pensioen gegaan, waardoor ook hier een vacature ontstond. De kwetsbaarheid van een kleine OR is hierdoor nog steeds onderwerp van gesprek. In 2023 wordt verder nagedacht over hoe hier beter op te anticiperen. Inmiddels zijn acties uitgezet om de OR meer onder de aandacht te brengen. Zo is een OR-bulletin opgezet (verschijnt 1 keer per 2 maanden digitaal), is een filmpje in de maak waarin de OR zich presenteert en wordt ook al bij de



introduceerbijeenkomsten aandacht besteed aan de OR en de mogelijkheid hierin een rol te vervullen. Verder is het gelukt een nieuwe ambtelijk secretaris te werven. Zij start in 2023.

De OR heeft ook in 2022 actief geparticipeerd in een aantal werkgroepen binnen Cicero: Verzuim, redactieraad Cicerone, Begeleidingsgroep doorontwikkeling IMZ, implementatie nieuw ECD [ONS Nedap] én het jubileumfeest in juni 2023. De OR hecht waarde aan deze manier van werken zodat input vanuit de medewerker al tijdens de ontwikkeling meegenomen kan worden en advies en besluitvorming sneller kan plaatsvinden.

Daarnaast is de OR bezig geweest met het voorbereiden van tussentijdse verkiezingen, onderzoek naar samenwerking tussen Envida en Cicero, herstructurering afdeling HR, scholingsbehoefte OR, nieuwe cao, invoering EU-richtlijnen transparante arbeidsvoorwaarden.

De volgende adviesaanvragen zijn door de OR in 2022 behandeld:

- Advies doorontwikkeling IMZ
- Advies Kwaliteitsjaarplan 2023
- Adviesaanvraag financiering de Gyselaar
- Samenwerking Envida
- Visie op behandeling
- Visie formele en informele zorg

De OR verwacht ook in 2023 aan een aantal boeiende thema's medewerking te kunnen verlenen. Zo staat in 2023 op de rol: Advies beleid fysieke belasting, uitrol van het teamcoachingsprogramma Samen Sturen in het kader van Medewerker Cruciaal en de diverse aan de nieuwe cao gerelateerde thema's zoals bereikbaarheidsdiensten, onbereikbaar zijn tijdens vrije tijd, Balansbudget, vergoeding evacuatiecoördinatoren. Verder blijft de OR in 2023 actief betrokken bij de implementatie van het nieuwe ONS Nedap, evaluatie van de doorontwikkeling IMZ, nieuwbouw Elvira-Leontine en de aanschaf van nieuwe dienstkleding.

Samenstelling van de OR: bijlage C.

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



2.1.6.4 PROFESSIONELE ADVIESRAAD

De professionele adviesraad (PAR) is een adviesraad waarin alle professies vertegenwoordigd zijn die direct betrokken zijn bij de cliëntenzorg binnen de intramurale, thuis- en revalidatiezorg. Samen met een nieuwe onafhankelijke voorzitter is de PAR in 2022 voortvarend aan de slag gegaan.

De PAR heeft in 2022 tien keer overlegd. Regelmatig is de raad van bestuur aangesloten bij het PAR-overleg. Eveneens was de raad van toezicht afgelopen zomer als gast aangesloten bij de PAR.

De PAR is twee keer gevraagd om advies te geven. Eén keer over de visie en het toekomstperspectief behandeling en één keer over de visie en het plan van aanpak informele zorg. Daarnaast is uitgebreid aan bod gekomen:

- De beleidsagenda en begroting 2022
- De voortgang Ouderenzorg 8.0
- Kwaliteitsjaarverslag 2021 en kwaliteitsplan 2023
- De inhoudelijke ontwikkeling van de PAR-leden

Daarnaast is een PAR-lid aangesloten bij het project ONS Nedap IMZ. Hierbij is input gegeven vanuit de PAR.

In 2023 gaat de PAR verder op de ingeslagen weg. Het is belangrijk dat de PAR een herkenbaar gremium wordt, dat gevraagd en ongevraagd advies geeft aan de raad van bestuur en, indien nodig, aan de OR. Hierbij hoort ook het bespreken van strategische stukken, aangeleverd vanuit het management, overleg met de raad van toezicht en themabesprekingen over onderwerpen die binnen de organisatie spelen en invloed hebben op organisatie.

Samenstelling van de PAR: bijlage D.

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



2.1.6.5 KLACHTENCOMMISSIE

Cicero Zorggroep beschikt over een klachtenregeling die voldoet aan de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). De klachtencommissie neemt een klacht in behandeling als gesprekken met betreffende leidinggevende of bemiddeling via een onpartijdige klachtenfunctionaris niet tot een oplossing hebben geleid, of indien de klager een directe behandeling via de commissie wenst. De klachtencommissie komt tot een oordeel en aanbevelingen en biedt deze schriftelijk aan bij de raad van bestuur. Waar nodig en mogelijk wordt opdracht tot verbeteracties gegeven.

Op verzoek kan een cliëntvertrouwenspersoon praktische en mentale ondersteuning bieden aan de cliënt of naasten bij het bespreekbaar maken van de klacht bij de leidinggevende of gedurende de klachtenbehandeling door de klachtencommissie. Klachten over onderwerpen die in de Wet zorg en dwang (Wzd) worden genoemd, worden voorgelegd bij de klachtencommissie onvrijwillige zorg (KCOZ).

De klachtencommissie heeft in 2022 vijf keer regulier overleg gehouden, waarvan enkele keren digitaal via Microsoft Teams. Er werden acht klachten bij de

klachtencommissie ingediend. Twee klachten werden behandeld: één klacht uit december 2021 en een nieuw ontvangen klacht in 2022. De overige klachten zijn, na overleg met de voorzitter van de klachtencommissie, via bemiddeling door leidinggevende en klachtenfunctionaris laagdrempelig afgehandeld.

De klachtencommissie concludeert dat er, ook na de coronaperiode, in 2022 weinig klachten zijn gemeld bij de commissie. Uit de gemelde klachten kan geen specifieke gemene deler in aard van de klachten ontdekt worden. Er zijn ook geen trends naar locatie of organisatieonderdeel te zien. Naar aanleiding van artikel 6 in de voorliggende klachtenregeling is uitvoering gegeven aan het rooster van aftreden. Daarnaast heeft een lid te kennen gegeven wegens privéomstandigheden te stoppen. Dit heeft geleid tot het vertrek van twee leden en het aantreden van twee nieuwe leden per 1 januari 2023.

Samenstelling van de klachtencommissie: bijlage E.

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



2.1.7 BEDRIJFSVOERING

Cicero Zorggroep heeft een stevig en cyclisch systeem op het gebied van bedrijfsvoering: een inrichting van planning en control volgens de PDCA-cyclus (Plan Do Check Act) en principes van risicomangement op alle niveaus van de organisatie.

2.1.7.1 PLANNING- EN CONTROL CYCLUS

De planning- en control cyclus van Cicero Zorggroep kent een vast stramien. Eén keer per vijf jaar wordt het strategisch beleidsplan vastgesteld. Het strategisch beleid vormt de basis voor de beleidsagenda en de begroting. De raad van bestuur stelt de beleidsagenda en de begroting vast met inachtneming van de geldende inspraakprocedures en legt deze ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht. Gedurende het jaar wordt de uitvoering van het beleidsprogramma en begroting bewaakt met digitaal beschikbare rapportages uit Power Business Intelligence (Power BI). Hierdoor beschikken directeuren en managers op elk gewenst niveau en moment over relevante stuurinformatie. Maandelijks worden exploitatie, productie, ziekteverzuim en personeelsinzet in beeld gebracht. Eén keer per 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. Deze managementreview wordt door de raad van bestuur met de raad van toezicht besproken en ter informatie en bespreking aangeboden aan de CCR en OR. Aan het einde van het jaar wordt gereflecteerd op de

effectiviteit van de diverse onderdelen van het kwaliteits- en veiligheidssysteem. In de managementreview zijn tevens de halfjaarlijkse evaluaties van het beleidsprogramma geïntegreerd. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in het jaarverslag en de jaarrekening.

2.1.7.2 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. 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 kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem (Bijlage F). Het managementteam bestond in 2022 uit de volgende functionarissen: de directeuren Intramurale Zorg en Vastgoed & Facilitaire Zaken (IMZ), de directeur Cicero Revalidatie & Herstelzorg en Transmurale Zorg (CRH)/Cicero Thuis bv (CT), de directeur Innovatie & Organisatieontwikkeling, de manager bedrijfsondersteuning, de manager HR, de bestuurssecretaris en de raad van bestuur.

2.1.7.3 RISICO-, KWALITEITS- EN VEILIGHEIDSMANAGEMENTSYSTEEM

Bij het opstellen van de jaarlijkse beleidsagenda worden de ontwikkelingen in de zorgsector, de daaraan gekoppelde kansen en mogelijkheden en de risico's in kaart gebracht. Op basis van de principes van intelligent risicomangement 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 2022 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 onderstaande kaders staan de belangrijkste risico's, de weging van deze risico's en de beheersmaatregelen. De weging vond plaats in juni 2022 en is tot stand gekomen op basis van de kans en de impact (mate waarin het risico disruptief is voor de punten uit de Cicero beleidsagenda 2020-2025).

Binnen de bedrijfsvoering speelt de kwaliteit- en veiligheidssystematiek een belangrijke rol als het gaat om risicomangement van cliënt- en bedrijfsrisico's. Het meerjarenplan Kwaliteit en Veiligheid geeft richting en is volledig verankerd in de jaarlijkse planning- en control cyclus. Werkgroepen, commissies en projectgroepen geven vanuit hun



opdracht en expertise invulling aan beleidsvoorbereiding. Het management besluit over de voorstellen (zie paragraaf 3.7.2). Door middel van de gebruikelijke en vanuit de kwaliteitskaders verplichte metingen, diverse prospectieve en retrospectieve analyses. Via een systeem van interne en externe audits wordt voorts periodiek de kwaliteitsthermometer in de organisatie gestoken. Naast toetsing op compliance is het onderzoeken van risico's, samen met de mate van risicobewustzijn op de werkvloer, standaard onderdeel van de interne audits. De analyse van de resultaten van alle metingen en audits wordt gebruikt als input voor verbetering of herontwerp van processen. In onderstaande kaders staan de drie belangrijkste risico's die in 2022 leidend waren bij het nemen van beheersmaatregelen en bepalen van de risicobereidheid. Reflecterend op deze risico's kan gesteld worden dat de vooraf opgestelde risico's in 2022 zijn geminimaliseerd, dan wel geen impact hebben gehad op onze bedrijfsvoering. Het kan zijn dat deze risico's vooraf ten onrechte zijn aangemerkt of dat de er sprake is van een adequate beheersing. De overtuiging heerst dat dit laatste het geval is aangezien er alles aan is gedaan (zie beheersmaatregelen) om de risico's te voorkomen, dan wel qua impact te minimaliseren.

Gezien de actuele problematiek in de ouderenzorg (o.a. arbeidskrapte) en ingezet overheidsbeleid (zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan) zijn genoemde risico's ook in 2023 leidend. De ernst van het risico's wordt echter minder groot ingeschat (zie afbeeldingen), uitgezonderd 'de basis op orde'. Hier zal in 2023 meer aandacht naar toe moeten gaan (zie toelichting hieronder).

- **RISICO 1 (NIET INGETREDEN)**

Onvoldoende absorptievermogen en innovatie-readiness bij medewerkers

Begin 2022 werd Cicero nog in beslag genomen door corona. Gelukkig ontstond gedurende het jaar meer ruimte in de bezetting, maar vooral ook in de hoofden van medewerkers voor nieuwe ontwikkelingen. Het verandervermogen leek te groeien. Deze ontwikkeling wordt ten volle omarmd in 2023, waarbij tegelijkertijd iedere keer kritisch wordt gekeken naar de mogelijkheden en tempo bij het uitzetten van projecten en initiatieven, zodat zo nodig bijgesteld kan worden. Prioritering vindt plaats in relatie tot de strategie, die in 2023 geëvalueerd wordt (mid-term review) en gecommuniceerd.

Dit geldt ook voor de samenwerking in de regio als het gaat om innovatie. In 2023 wordt maximaal ingezet om de beschikbare innovatieruimte vanuit zorgverzekeraars te benutten.

- **RISICO 2 (NIET INGETREDEN)**

Cicero Zorggroep heeft de basis onvoldoende op orde

Na jarenlange HKZ-auditering (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) zonder

enige bevinding, kan gesteld worden dat Cicero Zorggroep de basis op orde heeft. Het ingerichte kwaliteitsmanagementsysteem is van dusdanige kwaliteit dat het Zorgkantoor een externe audit ook niet meer als voorwaarde stelt bij contractering van Wlz-zorg (bij Cicero Thuis en Cicero Revalidatie en Herstelzorg vindt wel nog een HKZ-audit plaats vanwege de inkoop Eisen van zorgverzekeraars). Ondanks het feit dat de basis op orde is, bleek na jaren COVID-19 wel weer extra aandacht nodig te zijn voor deze basis. Hier is in 2022 mee gestart, maar er zal echt op doorgepakt moeten worden in 2023. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar bekwaamheid voorbehouden handelingen, medicatieproces, hygiëne na corona, opzetten van een interne auditeringscyclus, registratie van onvrijwillige zorg, kwaliteitsrapportages en verdieping op welzijn (o.a. eet- en drinkvoorkeuren). In 2023 staat nu al gepland een pilot met spraakgestuurd rapporteren, methodisch werken waarbij twee thema's worden uitgelicht (rapportage en PES) en de implementatie van een methode gericht op Methodisch Persoonsgericht Samenwerken in het nieuwe classificatiemodel Mikzo®.

- **RISICO 3 (NIET INGETREDEN)**

Cicero Zorggroep beschikt over onvoldoende gekwalificeerd en geëngageerd personeel

Het werven van betrokken en gekwalificeerd personeel zal ook in 2023 aandacht vergen. Naast voldoende instroom gaat vooral aandacht uit naar het behoud van personeel, waarbij reeds ingezette instrumenten onder de noemer Medewerker Cruciaal een essentiële rol spelen. Door bijvoorbeeld teamontwikkeling Samen Sturen gericht op zowel het individu, het team en de organisatie, wordt actief ingezet op betere balans werk/ privé, eigen regie en veerkracht. Maar ook ontwikkelkansen dienen verbeterd te worden (o.a. praktijkleerversterkers) en langdurig verzuim zoveel mogelijk voorkomen. Hiermee zijn we al aan de slag en trekken deze lijn door in 2023. Essentieel is echter dat we echt anders gaan werken. De beleidsagenda 2023 heet dan ook AndersWerken@Cicero waarbij continu nagedacht wordt over het "anders" bedienen van meer cliënten met minder personeel. Hierbij kan gedacht worden aan het optimaliseren van de ondersteuning van het primaire proces door stafafdelingen, inzet informele zorg in het primaire proces, inzet technologie en efficiënter inrichten van zorgprocessen (bijv. zorgroutes, behandelpaden). Tevens wordt de nieuwbouw van de locatie Elvira-Leontine aangegrepen om (proces)innovatie te piloten en testen.

Tot slot geeft de meerjarenovereenkomst tussen het Zorgkantoor en de 6 regionale zorgorganisaties meer zekerheid over prijs en volume. Tegelijkertijd is er het risico dat slagkracht en doelrealisatie belemmerd worden.

RISICO 1 (NIET INGETREDEN)		
Onvoldoende absorptievermogen en innovatie-readiness bij medewerkers		
Aard risico	Beheersmaatregelen	Risicobereidheid
<p>De COVID-19-crisis heeft ertoe geleid dat medewerkers vermoeid zijn. Aandacht en energie gaat uit naar zorg en behandeling rondom de cliënt. Er blijft minder ruimte over voor nieuwe projecten en initiatieven die nodig zijn voor het uitzetten van de koers/strategie.</p> <p>Medewerkers en externe stakeholders zijn onvoldoende bekend met de inhoud van de Strategie Ouderenzorg 8.0 en/of dragen deze onvoldoende uit.</p> <p>Een beperkte verankering van een innovatiecultuur kan leiden tot onvoldoende bereidheid om te innoveren en (financieel) ruimte te maken voor innovatie. Zo kunnen beslissingen genomen worden o.b.v. korte termijn-denken (borgen van de continuïteit in het primaire proces) i.p.v. door te kijken naar de effecten van innovatie op de lange termijn. Dit kan leiden tot het achterblijven van de organisatie op het gebied van innovatie t.o.v. collega-organisaties en het niet aanhaken op landelijke ontwikkelingen en vereisten.</p>	<p>Realistische verwachtingen hebben t.a.v. het verandervermogen en het tempo van de organisatie bij het uitzetten van projecten en initiatieven en zo nodig bijstellen.</p> <p>Projecten en initiatieven prioriteren in relatie tot de strategie.</p> <p>De strategie helder en behapbaar vertalen naar de medewerkers.</p> <p>Betrokkenheid en ondersteuning van het (midden)management. Medewerkers verbinden door eigenaarschap te geven bij projecten en pilots.</p> <p>Externe partners in de wijk en binnen de regio actief betrekken bij uitzetten van de koers.</p> <p>Samenwerkingsverbanden aanhalen om te verbinden en te overtuigen van het gezamenlijke maatschappelijke belang van de strategie.</p> <p>Verbinden met regionale partners t.b.v. inzet innovatieruimte vanuit zorgverzekeraars.</p> <p>Uitdragen van de visie op innovatie door bestuur en management binnen de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat de focus op innovatie scherp blijft, ondanks de heersende dynamiek.</p> <p>Mindset en cultuur van de organisatie in lijn brengen met de visie op innovatie: van kostenbeheersing naar waarde-creatie voor de cliënt.</p> <p>Hanteren van een innovatieportfolio met initiatieven/projecten die coherent zijn met de visie op innovatie en in lijn is met het absorptievermogen van medewerkers.</p> <p>Verbinding houden met medewerkers om te toetsen en borgen dat het ingezette beleid ook daadwerkelijk lukt en waarde creëert voor de cliënt, mantelzorger en/of medewerker.</p>	<p>Er is continu aandacht voor de mate en het tempo waarin veranderingen kunnen worden doorgevoerd en geabsorbeerd door medewerkers. Op signaal van het lijnmanagement wordt het tempo aangepast. Het in beweging komen van de organisatie richting de gewenste koers hangt momenteel samen met de prioriteiten die gesteld worden in het licht van de impact van COVID-19.</p> <p>Er wordt gebruik gemaakt van een passende programmastructuur, waarbinnen pilots en projecten herkenbaar gelabeld worden aan de strategie.</p> <p>Ondersteunende communicatiemiddelen worden op maat ingezet om medewerkers op de hoogte te houden en te betrekken bij de uitwerking van de strategie.</p> <p>Hierbij wordt gezocht naar een goede balans met de actuele ontwikkelingen binnen het zorglandschap (bijv. impact van COVID-19).</p> <p>Momenteel wordt de weging van dit risico vastgesteld op 'midden'.</p>



RISICO 2 (NIET INGETREDEN)

Cicero Zorggroep heeft de basis onvoldoende op orde

Aard risico	Beheersmaatregelen	Risicobereidheid
<p>De vereisten die overheden, toezichthoudende instanties, financiers én onze cliënten aan Cicero stellen zijn talrijk en continu in ontwikkeling.</p> <p>Het niet voldoen aan deze eisen kan in het ergste geval leiden tot gebrekkige cliëntenzorg, imagoschade en/of financiële schade.</p>	<p>Kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem is aanwezig en wordt doorlopend onderhouden: o.a. interne en externe audits, controles door accountants en materiële controles door financiers.</p> <p>Continu verkennen van marktontwikkelingen op basis van beleidsontwikkelingen financiers, zorgtrends, etc.</p> <p>Aanlevering van gegevens bij de diverse instanties als onderdeel van de planning- en control cyclus.</p> <p>Relevante medewerkers en organen hebben een rol in het bijhouden van ontwikkelingen en het toetsen van het eigen handelen en beleid.</p> <p>Adequaat programma van opleidingen en bijscholingen.</p>	<p>Alle acties zijn in uitvoering genomen en worden continu opgevolgd. Cicero voldoet aan vereiste wet- en regelgeving.</p> <p>Het afvlakken van de COVID-19-crisis (bewoners zijn gevaccineerd, evenals een meerderheid van de medewerkers en besmettingsgraad in maatschappij is gedaald) heeft geleid tot een lagere classificatie van dit risico, namelijk van 'midden' naar 'laag'.</p>



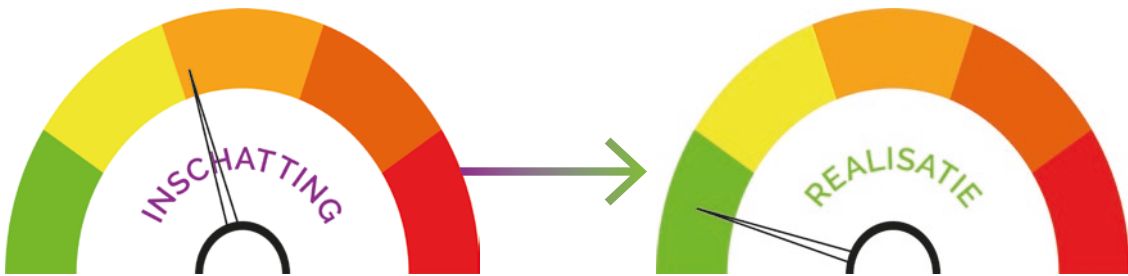
RISICO 3 (NIET INGETREDEN)**Cicero Zorggroep beschikt over onvoldoende gekwalificeerd en gecommitteerd personeel**

Aard risico	Beheersmaatregelen	Risicobereidheid
<p>Ten gevolge van een vergrijzend personeelsbestand en een groeiende krapte op de arbeidsmarkt is er onvoldoende instroom van gekwalificeerd personeel.</p> <p>Daarnaast is de krapte op de arbeidsmarkt een bedreiging voor de betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers die nodig is om de huidige strategie te verankeren binnen de organisatie.</p>	<p>Uitrol programma Medewerker Cruciaal (o.a. <i>Beter in Balans</i> en <i>Continue Dialoog</i>).</p> <p>Maken en uitzetten van verzuimbeleid.</p> <p>Maken en uitzetten van een visie op ontwikkeling.</p> <p>Optimaliseren van de primaire en secundaire processen (o.a. <i>redesign primaire proces</i>).</p> <p>Functiedifferentiatie inzetten om taken en verantwoordelijkheden uit te breiden, zodat functies uitdagender en aantrekkelijker worden en inzet van personeel efficiënter wordt.</p> <p>Zelf opleiden van gekwalificeerd personeel en 70% van de zelf-opgeleide medewerkers behouden voor de eigen organisatie.</p> <p>Op regionaal niveau samenwerken met partners bij het werven/ selecteren van personeel i.p.v. elkaars personeel aantrekken.</p> <p>Toewerken naar een standaard van een hybride vorm van zorg- en dienstverlening tussen medewerkers, mantelzorg en innovatie rondom de cliënt.</p> <p>Data analytics inzetten om beter te kunnen voorspellen zodat eerder en gericht maatregelen ingezet kunnen worden (bijv. onderdelen van Medewerker Cruciaal).</p>	<p>Medewerker Cruciaal krijgt een integrale doorstart van alle projecten en initiatieven binnen het programma. Beter in Balans staat hierbij hoog geprioriteerd. Continue Dialoog wordt Cicerobreed uitgerold, zij het getemporiseerd.</p> <p>Visie op duurzame inzetbaarheid en visie op ontwikkeling worden opgesteld.</p> <p>PowerBI wordt verder ingericht om data inzichtelijker te maken en managers worden geïnformeerd en ondersteund bij het interpreteren en gebruiken van de data.</p> <p>De weging van dit risico wordt vastgesteld op 'hoog' vanwege het relatief hoge ziekteverzuim en aanhoudende en toenemende krapte op de arbeidsmarkt.</p>



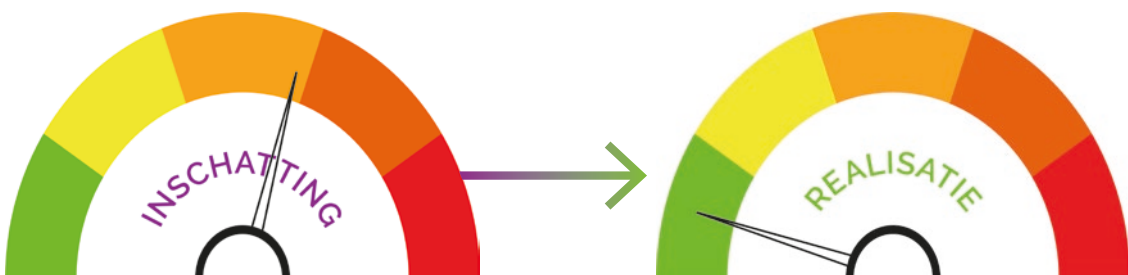
RISICO INSCHATTING 2023 (NIET INGETREDEN)

Risico 1. Onvoldoende absorptievermogen en innovatie-readiness bij medewerkers



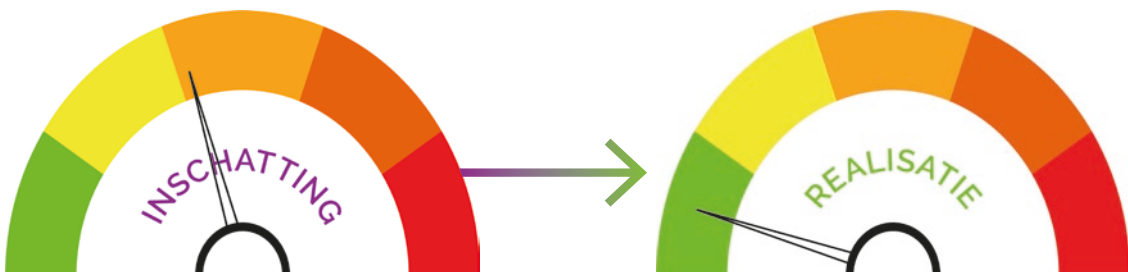
RISICO INSCHATTING 2023 (NIET INGETREDEN)

Risico 2. Cicero Zorggroep heeft de basis onvoldoende op orde



RISICO INSCHATTING 2023 (NIET INGETREDEN)

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



2.1.8 GEDRAG EN CULTUUR

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

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

Er is voldoende ruimte voor medewerkers om zichzelf te ontwikkelen. De kansen die zich voordoen, dienen medewerkers zelf aan te grijpen. In dat kader wordt binnen Cicero continue de dialoog gevoerd met medewerkers in plaats van het houden van jaargesprekken. Dat maakt dat noden, behoeftes, eventuele moeilijkheden bij een medewerker snel worden onderkend en kunnen worden aangepakt.

Cicero kenmerkt zich verder als een organisatie waarbij men voor elkaar zorgt. Om die reden heeft Cicero in het najaar van 2022 ervoor gekozen haar medewerkers een energiebonus toe te kennen als tegemoetkoming voor de alsmaar stijgende energieprijzen.

Medewerkers laten een hoge mate van betrokkenheid zien en zijn loyaal naar cliënten toe. Cicero heeft ongelooflijke inspanningen gezien bij haar medewerkers tijdens de COVID-19 pandemie.

2.2 STRATEGIE OUDERENZORG 8.0: WAAR STAAN WE?

Met de strategie 'Ouderenzorg 8.0, een eigenwijze koers', vastgesteld in 2020, maakt Cicero strategische keuzes die de ouderenzorg toekomstbestendig maken. De kern van de strategie is permanente opname in het verpleeghuis zo lang mogelijk uitstellen of voorkomen. Dit vraagt om sturing op zes pijlers. In dit hoofdstuk brengen we verslag uit over deze zes pijlers van ouderenzorg 8.0. De informatie hiervoor is verstrekt door de verschillende organisatieonderdelen en stafafdelingen. In 2022 is Cicero Zorggroep erin geslaagd om op alle pijlers voortgang te boeken.

2.2.1 ZORGVRAAG CLIËNT

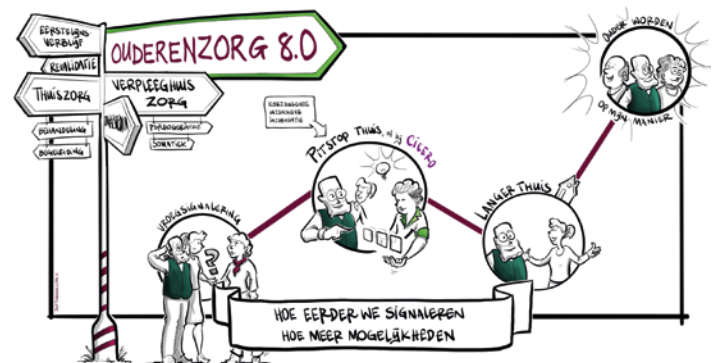
In 2022 is volop geëxperimenteerd in de uitvoering van de strategie 'Ouderenzorg 8.0, een eigenwijze koers'. In de strategie maakt Cicero onderscheid tussen twee groepen ouderen. De eerste groep betreft ouderen die met allerlei vormen van ondersteuning op maat en/of kortdurende opnames thuis kunnen blijven wonen. Voor de tweede groep ouderen is permanent verblijf in een verpleeghuis noodzakelijk. Ouderenzorg 8.0 vraagt om een andere kijk op ouderenzorg, die langzaam maar zeker in de organisatie doorsijpelt.

In juli 2022 zijn, na een lange ontwikkeltijd, de twee zorgpaden 'Interventie thuis' en 'Interventie Intramuraal' vastgesteld. Interventie thuis is een methodische manier om achter de voordeur van de cliënt een 8.0 programma te bieden. De interventies die thuis worden geboden, zijn gebaseerd op de reablement gedachte; het (weer) in eigen kracht zetten van de cliënt en zijn of haar netwerk. Een van de leerpunten van 2022 is het belang van de vroegsignalering, dit is en blijft een aandachtspunt. Nauwe samenwerking en afstemming met casemanagers dementie, wijkverpleegkundigen en gespecialiseerde thuisbegeleiders is hierbij een voorwaarde.

Het aantal geriatrische assessments is nagenoeg gelijk gebleven, hoewel er grote variatie zit in de mate waarin huisartsenpraktijken gebruik maken van de specialist ouderengeneeskunde. Dit vraagt om een verdiepingsslag.

In de IMZ is structureel gewerkt aan de inbedding van het 8.0 gedachtegoed. Lastig is dat de verwachtingen aan de voorkant nog niet altijd helder zijn. Doelstelling om 30% van de cliënten naar een korte opname weer naar huis te laten gaan, is in de praktijk nog niet gerealiseerd.

Cliënten die in de IMZ worden opgenomen hebben vaak een complexere problematiek en intensievere zorg nodig, omdat opname pas in een laat stadium plaatsvindt. In 2022 is dan ook geconcludeerd dat het traject vóór de opname meer aandacht moet krijgen, wat vraagt om een goede samenwerking met de thuiszorg, Cicero Zorgservice, huisartsen, casemanagers etc. Daarnaast is het noodzakelijk om de informele zorg anders en eerder te betrekken bij het formele zorgproces. Met het SOFA-model (Samenwerken – Ondersteunen – Faciliteren – Afstemmen) wordt hieraan een goede invulling gegeven. Het SOFA-model beschrijft de vier rollen die een mantelzorger heeft en hoe de professional hier het beste mee kan omgaan en gebruik van kan maken. In 2022 is een pilot met het SOFA-model uitgevoerd.



In 2022 heeft Cicero met het Zorgkantoor onderhandeld over het opzetten van een PG Plus-afdeling (psychogeriatric), speciaal voor mensen met PG-problematiek. Omdat landelijk is bepaald dat enkele geselecteerde organisaties een 'PG plus label' gaan krijgen, heeft het Zorgkantoor aangegeven niet in een dergelijke afdeling bij Cicero te willen investeren. Cicero heeft besloten om hiermee in de vorm van een crisisinterventieafdeling toch aan de slag te gaan. Op locatie Schuttershof komen zes crisisinterventiebedden plus twee IBS-bedden. In eerste instantie zijn de zes crisisinterventiebedden bestemd voor intern gebruik. Cliënten kunnen hier onder bepaalde voorwaarden tijdelijk worden opgenomen om een escalatie of crisis te bezweren en onrust op een locatie weg te nemen. Daarna gaan de cliënten in principe terug naar hun eigen locatie. De crisisinterventieafdeling wordt via de weg van geleidelijkheid geïmplementeerd. In 2023 worden enkele randvoorwaarden verder ingevuld.

Tot slot heeft COVID-19 ook in 2022 nog een behoorlijke impact gehad. Er is sprake geweest van leegstand; bedden zijn voor een bepaalde periode gesloten geweest om de druk op de organisatie behapbaar te houden. Aan het einde van het jaar waren alle bedden weer open en kon Cicero voldoende mensen opnemen.

In de GRZ is het aantal cliënten met zeer complexe problematiek het afgelopen jaar weer toegenomen. De uitstroom terug naar huis is daardoor minder hoog. Dit is het gevolg van het feit dat mensen (te) laat worden doorverwezen, pas als alle andere instrumenten zijn uitgeput.

In de GRZ zijn in 2022 nazorgpoli's succesvol ingevoerd. Het voordeel van de nazorgpoli is dat beperkingen waar cliënten enkele weken na het revalidatietraject tegen aanlopen, tijdig worden gesignaleerd. Dit kan escalatie voorkomen en cliënten kunnen met een gericht advies verder. Daarnaast is er sprake van een leereffect voor klinische afdelingen.



Het afgelopen jaar is veel energie en tijd gestoken in het Thuiszorgpunt, dat erin voorziet dat het doorplaatsen van cliënten in de keten zo soepel mogelijk verloopt. Het Thuiszorgpunt heeft een flinke ontwikkeling doorgemaakt, waardoor de cliëntenstromen steeds inzichtelijker zijn geworden en het goede gesprek op de juiste plaats wordt gevoerd.

Het aantal cliënten met een Volledig Pakket Thuis (VPT) is nagenoeg gelijk gebleven. VPT toont aan dat het goed mogelijk is dat ouderen met complexe problematiek, met extra ondersteuning en begeleiding, langer thuis kunnen blijven wonen.

Een issue in de extramurale behandeling van cliënten is dat de tarieven bij lange na niet kostendekkend zijn. Hoewel hier zeker een opdracht voor Cicero ligt om de productiviteit te verhogen en de kostprijs te verlagen, is verhoging van de tarieven onvermijdelijk. Het probleem is dat zorgverzekeraars nog vooral kijken naar monodisciplinaire paramedische behandelingen, terwijl de thuiswonende cliënt met complexe problematiek juist multidisciplinaire behandeling nodig heeft.

2.2.2 AANTREKkelijk WERKGEVERSChAP EN MEDEWERKER CRUCIAAL

Cicero Zorggroep wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Met het programma Medewerker Cruciaal geeft de organisatie daaraan op verschillende manieren inhoud. De huidige en toekomstige arbeidsmarktproblematiek in combinatie met de gevolgen van COVID-19, benadrukken het belang van het programma Medewerker Cruciaal. Het programma heeft begin 2022 een doorstart gemaakt. Behalve dat is voortgeborduurd op in 2021 behaalde resultaten, zijn de uitkomsten van het medewerkestevredenheidsonderzoek gebruikt om met relatief kleine initiatieven snel en succesvol resultaat te boeken. Er is ingezet op meer regelvrijheid, maatwerk in werk/privé balans en ontwikkeling.

In 2022 is de keuze gemaakt om vooral in te zetten op teamontwikkeling, waarbij meer eigen regie voor teams en medewerkers het uitgangspunt is (Samen Sturen). Hiervoor is externe partner Proven Partners aangetrokken voor begeleiding en de opleiding van eigen medewerkers tot ontwikkelcoaches. De teams leren vanuit hun eigen rol om in open dialoog met andere teams, stafafdelingen en management hun stem te laten horen. Hierbij zijn ze zich bewust van de gezamenlijke verantwoordelijkheid en het besef dat het team een belangrijke rol heeft in een groter geheel. Met Samen Sturen krijgt dit op teamniveau vorm en inhoud. De teams bepalen zelf de thema's waarover zij met elkaar in gesprek gaan en hoe zij het ontwikkeltraject vormgeven. Er is veel belangstelling voor zowel de opleiding tot ontwikkelcoach als deelname van teams aan het project, dat meerdere jaren in beslag gaat

nemen. Voor dit project is subsidie verkregen vanuit het budget Veerkracht & Zeggenschap van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Alle bedrijfsonderdelen zetten Continue Dialoog in als methodiek om als leidinggevende regelmatig op een positieve manier met medewerkers in gesprek kunnen gaan over drijfveren, ambities en wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. In de training 'Werk als waarde' hebben leidinggevendenden instrumenten gekregen om deze dialoog te voeren. Bespreekpunten kunnen digitaal worden vastgelegd in AFAS. Het jaarlijkse functioneringsgesprek is daarmee definitief afgeschaft. Doel van Continue Dialoog is eventuele onvrede vroegtijdig te signaleren, het werkplezier te vergroten, een betere balans werk/privé, voorkomen van verzuim en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers.

Cicero wil medewerkers een werkomgeving bieden die veilig en vertrouwd is. Een werkplek waar mensen de ruimte ervaren zich te ontwikkelen en zich durven te laten horen. In dat verband zijn in 2022 diverse initiatieven ontplooid, zoals verbeterborden die medewerkers uitdagen om met verbetervoorstellen te komen. Daarnaast zijn diverse zeepkistbijeenkomsten georganiseerd, die uitnodigen tot gesprek over wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed en prettig te kunnen doen.

In 2022 is gewerkt aan de visie op ontwikkeling. Uitgangspunt van deze visie is het realiseren van een aantrekkelijk opleidings-/ontwikkelingsklimaat, waarbinnen zowel medewerkers als leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen en kennis kunnen maken met het brede dienstenportfolio van Cicero. In 2022 is onder meer gewerkt aan een herziening van het leerlingstelsel, met als doel leerlingen na afronding van de opleiding langer aan Cicero te binden. Het afgelopen jaar is bovendien het proces van onboarding en indienstreding van nieuwe medewerkers opnieuw vormgegeven.

In 2022 is een nieuwe cao vastgesteld, waarin -naast een hoger salaris- met name op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden tegemoet is gekomen aan wensen en behoeften van medewerkers. Zo zijn qua werktijden en roosters belangrijke wijzigingen doorgevoerd gericht op een goede balans tussen werk en privé (o.a. recht op vaste doordeweekse roostervrije dag, recht op onbereikbaarheid op tijden waarop medewerker niet is ingeroosterd, recht om maximaal 5 dagen ingeroosterd te worden in een 7-daags rooster). De cao sluit hiermee goed aan bij de uitgangspunten van Medewerker Cruciaal. In het kader van aantrekkelijk werkgeverschap probeerde Cicero in 2022 tegemoet te komen aan de noden van medewerkers in het kader van de energiecrisis. Alle medewerkers hebben een energiebonus van € 250,- ontvangen. Ook zijn er onafhankelijke budgetcoaches beschikbaar gesteld waar medewerkers voor tips en advies terecht konden.

2.2.3 INNOVATIE & ORGANISATIEONTWIKKELING

De wereld ziet er na COVID-19 ingrijpend anders uit. De visie dat transformatie in de ouderenzorg hard nodig is, wordt inmiddels breed gedeeld en is een maatschappelijke opgave geworden. De principes 'Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan', zoals verwoord in de WOZO (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen) en de uitgangspunten van de IZA (Integraal Zorg Akkoord) ondersteunen de transitie en helpt verwachtingen van (toekomstige) cliënten te managen. Het kabinet stelt geld beschikbaar voor deze transformatie.

Het feit dat de transformatie van de ouderenzorg nu overheidsbeleid is, zorgt voor versnelling van Ouderenzorg 8.0 en geeft het de benodigde rugdekking. Tegelijkertijd zorgt het voor een flinke opgave om nog meer dan voorheen verbinding te zoeken met partijen in de ouderenzorg. Daarin is het afgelopen jaar dan ook veel geïnvesteerd. Dit heeft onder meer geleid tot een meerjarenovereenkomst met CZ, waarin afspraken zijn gemaakt over met name procesinnovaties die de zes grote regionale organisaties kunnen inzetten. Doel is op basis daarvan een landschap te creëren, waarin de juiste zorg op het juiste moment vorm krijgt voor alle doelgroepen, inclusief de complexe casuïstiek. Elke partner in de overeenkomst heeft een kerninterventie ingebracht. Bij Cicero zijn dit de 8.0-interventies. De zes partners vormen wisselende kleine coalities die zich met een bepaald thema bezighouden. Een mooi voorbeeld is de aandacht voor slaap ('Lekker slapen in de ouderenzorg'). Op dit thema werkt Cicero samen met Zuyderland Care en Sevagram. Alle kennis die in dergelijke projecten wordt opgedaan, wordt gedeeld met andere partners. Om de verbinding tussen de verschillende projecten van de verschillende partners/coalities beter te leggen, wordt in 2023 een programmamanager aangesteld.

Ook intern heeft Cicero een aantal procesinnovaties verkend. Een voorbeeld is het intramuraal werken met behandelpaden: gemeengoed in de revalidatie, maar tot nu toe nog onbekend in de intramurale zorg. Met behulp van een service design sprint is de huidige situatie in kaart gebracht, de gewenste situatie geschetst en een stappenplan ontwikkeld om van ist naar soll te komen. In 2022 zijn persona's (cliëntprofielen) ontwikkeld voor ZZP5, waaraan vervolgens behandelpaden zijn gekoppeld. In 2023 worden de concept behandelpaden verder uitgewerkt, getest en het aantal behandelpaden uitgebreid.

Het afgelopen jaar heeft een groot aantal 'blended care' verkenningen plaatsgevonden. Blended care is een combinatie van traditionele, fysieke behandelingen, gecombineerd met digitale hulpverlening. Zorgkantoren en zorgverzekeraars stimuleren blended care toepassingen en dat nodigt uit tot nog nadrukkelijker kijken naar digitale producten en productinnovaties. De verkenning loopt door in 2023, waarbij het de bedoeling is producten uit te testen en uiteindelijk te komen tot een shortlist.

De ervaring leert inmiddels dat technologische innovaties

na verloop van tijd tegen grenzen aanlopen. Bijvoorbeeld leveranciers die de doorstart van startup naar scale-up niet kunnen maken en de sociale adaptatie bij cliënten en medewerkers. Dit laatste is een randvoorwaarde die structureel aandacht behoeft. In alle project- en subsidieaanvragen wordt dit thema nadrukkelijker meegenomen. Ook op dit gebied lopen diverse regioprojecten.

In 2022 kwam ook de economische en geopolitieke situatie om de hoek kijken. De uitrol van de Wolk liep bijvoorbeeld vertraging op, omdat bepaalde elektronica-onderdelen tijdelijk niet beschikbaar waren. Een overzicht van elektronische hulpmiddelen is te vinden op pagina 42.

De 8.0 interventie thuis is in 2022 verder vervolmaakt. De thuisinterventie is een methodische aanpak om achter de voordeur een 8.0-programma te bieden. Voor de wetenschappelijke onderbouwing van deze aanpak werkt Cicero samen met de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg van de Universiteit Maastricht. Aan de basis van deze interventie ligt de reablement gedachte 'het (weer) in eigen kracht zetten van de cliënt en het netwerk'. De interventie thuis begint terrein te winnen en met name huisartsen beschouwen het als een aantrekkelijk alternatief voor opname in een verpleeghuis.

Om op grotere schaal ervaring op te doen met de Verpleeghuisinterventie Thuis is aansluiting gezocht bij Sevagram en Zuyderland Care. Cicero heeft de opgedane ervaringen en de noodzakelijke (meet)instrumenten gedeeld en in de tweede helft van 2022 zijn beide organisaties gestart met de opname van 8.0-clieënten. De door Cicero opgedane ervaringen zorgen voor een steile leercurve bij Sevagram en Zuyderland Care, met als gevolg een regionale impuls voor het gedachtegoed van Ouderenzorg 8.0. In 2022 is ook landelijk ondersteuning gekomen voor de cultuurverandering. De principes 'Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan' zoals verwoord in de WOZO (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen) en de uitgangspunten van de IZA (Integraal Zorg Akkoord) ondersteunen de transitie en helpt verwachtingen van (toekomstige) cliënten te managen.

In samenwerking met Kwaliteit & Beleid heeft I&O een visie op Informele Zorg opgesteld. Deze visie is een stip op de horizon over samenwerking met de informele zorg als gelijkwaardige partners in de zorg voor cliënten. De visie ligt eind 2022 nog ter instemming bij de adviesorganen. Ondertussen is wel al begonnen met de instrumentele uitrol van het SOFA-model in de IMZ, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar het structureel voeren van het goede gesprek. De uitrol start op locaties Bronnenhof en Pius met de bedoeling om eventuele kinderziekten op te lossen.

Het gedachtegoed Ouderenzorg 8.0 heeft in 2022 ook landelijk de aandacht getrokken, o.a. in een panelgesprek met minister Helder tijdens het Waardigheid en Trots congres. Naar aanleiding van dit congres is een Learning Community in het leven geroepen. Tevens is een subsidieaanvraag gedaan om het instroomproces van Ouderenzorg 8.0 efficiënter in te richten. Het betreft de SET-subsidie 'Implementatie en Opschalingscoaching'.



2.2.4 VASTGOED EN FACILITAIR

In het laatste kwartaal van 2021 is gestart met het traject doorontwikkeling IMZ en Vastgoed & Facilitair. De doorontwikkeling berust op de evaluatie van de in 2016 ingevoerde organisatiestructuur en de mate waarin deze toekomstbestendig is in het kader van de strategie Ouderenzorg 8.0. De herijking van de organisatiestructuur heeft geresulteerd in een andere positionering van bepaalde functionarissen, de oprichting van het Servicepunt waar alle medewerkers met vragen terecht kunnen, een betere verbinding tussen het primaire proces en het Bedrijfsbureau en het opsplitsen van de functie Manager Facilitair en Inkoop. De eerste helft van het jaar is besteed aan de in- en externe werving voor bepaalde functies. Vanaf 1 juni is de nieuwe structuur officieel van kracht. In de tweede helft van het jaar is veel energie gestoken in training en scholing en andere persoonlijke ontwikkelingstrajecten. Tevens zijn het inkoopbeleid en voorraadbeheer aangepast, op basis van de nieuwe tijdsgeschiedenis en geopolitieke ontwikkelingen.

In 2021 is het strategisch vastgoeddocument opgesteld en goedgekeurd door de overlegcommissie en de raad van toezicht. Het strategisch vastgoeddocument voorziet in nieuw- en verbouw voor de komende tien jaar, op basis van een capaciteitsplanning. Het plan is flexibel van opzet en biedt alle ruimte om in te spelen op ontwikkelingen op zowel het gebied van wetgeving, financiering als demografie. Daarnaast is een denkkader ontwikkeld, op basis waarvan aan de hand van een aantal vaste vragen, gelinkt aan de strategische koers, gefundeerde besluiten op het gebied van vastgoed genomen kunnen worden.

De verbouwing van Schuttershof vloeit direct voort uit het strategisch vastgoedplan. De volgende stap is de bouw van Elvira-Leontine. In deze nieuwbouw zijn duidelijke keuzes gemaakt die tegemoetkomen aan de uitgangspunten van Ouderenzorg 8.0 en ruimte bieden om een andere -toekomstbestendige- werkwijze te hanteren: meer digitaal, een andere mix van disciplines, meer gericht op welzijn in combinatie met zorg. Om dit in goede banen te leiden, is een stuurgroep ingericht en een externe partij ingeschakeld voor de begeleiding. Daarna volgt de verbouwing van Huize Louise.

In 2022 is Cicero Bleekstaete volgens planning opgeleverd en in gebruik genomen.

Cicero streeft naar een zo duurzaam mogelijke bedrijfsvoering, conformeert zich aan de Green Deal 2.0. en ondertekende in 2022 de Green Deal 3.0 'Samen werken aan Duurzame Zorg'. Green Deal 3.0 zet in op de verduurzamingstransitie in de zorgsector. Via een milieumanagementsysteem, de MilieuThermometer Zorg (MTZ), beheert Cicero haar duurzaamheidsactiviteiten. In september kregen vijf locaties het MTZ-certificaat niveau zilver toegekend: Aan de Bleek/Cicero Bleekstaete, Ave Maria, 't Brook, Op den Toren en Pius. In de komende

jaren worden ook andere locaties geaudit voor de MTZ. Cicero is de eerste zorginstelling in Limburg die het zilveren certificaat behaalde. De verantwoording voor de certificering ligt deels op stichtingsniveau (o.a. inkoopbeleid, metingen voedselresten, bouwbeleid, beleid schoonmaak en groenbeheer) en deels op locatieniveau (duurzaamheidslabels van [vaat] wasmachines en douchekoppen, gebruik van duurzame wasmiddelen, goed afgestelde installaties, het voorkomen van voedselverspilling, activiteiten voor een gezonde omgeving).

Geopolitieke ontwikkelingen, met name de oorlog in Oekraïne, hebben geleid tot de energiecrisis en over de hele linie stijgende kosten. Hoewel Cicero nog profiteert van langlopende vaste energiecontracten, zijn maatregelen nodig om anders om te gaan met middelen. De productiekosten stijgen en de inkomsten stijgen niet in verhouding mee. Zeker als ook de personeelskosten significant gaan stijgen, kan dit voor problemen zorgen die met slim inkopen alléén niet meer op te lossen zijn. De situatie vraagt om een andere kijk en aanpak. De impact daarvan zal in 2023 duidelijk worden.

2.2.5 VERBINDINGEN VERSTERKEN

Interne verbindingen

Intern is in 2022 vooral ingezet op een beter samenspel tussen centraal en decentraal. Met de doorontwikkeling van IMZ en Vastgoed & Facilitair wordt onder meer ingezet op een betere afstemming tussen de locaties en het Bedrijfsbureau.

Externe verbindingen

De coronapandemie heeft een boost gegeven aan regionale samenwerking. Zes grote instellingen in de regio, waaronder Cicero, hebben een samenwerkingsovereenkomst getekend met zorgverzekeraar CZ. Partijen zijn overeengekomen om samen de schouders te zetten onder de grote problemen in de ouderenzorg: de sterke toename van het aantal ouderen en daarmee stijging van de zorgvraag en de arbeidsmarktproblematiek. Alle partijen zien in dat samenwerking een voorwaarde is om toekomstige ontwikkelingen het hoofd te bieden en daarbij zowel de continuïteit van de eigen organisatie als de zorgverlening in de regio te waarborgen. Dit heeft al geresulteerd in de gezamenlijke afspraak om medewerkers in de directe zorgfuncties bij aanvang van het dienstverband een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aan te bieden en medewerkers zo binnen de instelling c.q. de zorg te behouden. Een en ander geldt ook voor medewerkers die al in dienst waren met een contract voor bepaalde tijd.

Binnen de dagvoorzieningen en wijkverpleging heeft in het kader van lijnloze zorg een traject gelopen om de beweging te maken van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Essentieel hierin is de samenwerking tussen de

casemanager dementie, wijkverpleging en dagvoorzieningen om samen aan integrale doelen van de cliënt te werken. Noodzakelijke deskundigheid van bijvoorbeeld een specialist ouderenzorg kan naar behoefte worden ingeschakeld vanuit Cicero Zorggroep. In 2022 heeft een scholings- en implementatietraject plaatsgevonden. De samenwerking en afstemming worden als vruchtbaar ervaren.

In de thuiszorg werken partijen steeds actiever samen; de noodzaak om samen te werken in plaats van te concurreren wordt breed gevoeld. Samenwerking speelt zich af op allerlei gebieden; het Thuiszorgpunt, toegang tot gebouwen waar ouderen wonen, functiewaardering van medewerkers etc.

In 2022 is in de Oostelijke Mijnstreek het Thuiszorgpunt opgezet, een samenwerkingsverband van Cicero, Buurtzorg, Meander en Bergweide. Het Thuiszorgpunt bemiddelt voor Wlz en kortdurend verblijf, waarbij de stromen tussen huisarts, ziekenhuizen en Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) met elkaar worden afgestemd. Nadat Buurtzorg uit het project stapte, is een heroverweging gemaakt ten aanzien van de werkwijze. In december 2022 is besloten dat de verwijzer voortaan rechtstreeks verwijst naar de organisatie waar de cliënt naar toe wil. Pas als dat niet mogelijk is, komt het

Thuiszorgpunt in beeld. In 2022 zijn geen grote problemen ontstaan in het doorplaatsen van zowel kort- als langdurende cliënten in de keten. In 2023 wordt een vergelijkbaar coördinatiepunt opgezet in de Westelijke Mijnstreek met huisartsenorganisatie Meditta, Zuiderland care en Vivantes.

Daarnaast zoekt Cicero steeds meer verbinding met gemeenten in het kader van groeps- en individuele Wmo-zorg in Heerlen, Brunssum en Beekdaalen. De bedoeling is het beroep op de Wmo te verlagen door buurtpunten in te richten waar mensen naar toe kunnen. Ook hier geldt dat de grote aantallen cliënten ervoor zorgen dat organisaties uit de concurrentiehouding komen en samen alle zeilen bijzetten om een antwoord te bieden op de toenemende zorgvraag.

2.2.6 EEN GOEDE BASIS ALS FUNDAMENT

De rapportage over een goede basis als fundament (kwaliteit en veiligheid, ICT en optimalisatieprocessen) is te vinden in hoofdstuk 2.3, pagina 26.





2.3 KWALITEIT EN VEILIGHEID

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

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

In de volgende paragrafen volgt een toelichting op de acties binnen de acht thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

2.3.1 THEMA 1: PERSOONSGERICHTE ZORG EN ONDERSTEUNING

Cicero biedt persoonsgerichte zorg en ondersteuning en stelt de cliënt centraal. De zorg is ondersteunend aan de kwaliteit van bestaan van de cliënt, afgestemd op eigen behoeften en kwalitatief op orde (betrokken en vakbekwame zorgverleners, een persoonlijk zorgdossier en betrokkenheid van informele zorgverleners). In 2022 heeft vooral doorontwikkeling plaatsgevonden op de volgende onderwerpen.

Probleemgedrag

In toenemende mate wordt Cicero, zowel thuis als intramuraal, geconfronteerd met cliënten met complexe gedragsproblematiek. Om de huisarts te ondersteunen bij deze problemen kan deze terugvallen op de expertise van gedragswetenschappers en verpleegkundig specialisten onder supervisie van de specialist ouderengeneeskunde (SO). Van deze gedragsconsulten wordt in toenemende mate gebruik gemaakt. Mede doordat medewerkers van het Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding structureel aansluiten bij het multidisciplinaire overleg van huisartsenpraktijken. Hieruit komen regelmatig verwijzingen voort.

In 2020 startte het regionale project Dubbelzorgvragers. Dit regionaal expertteam wil de samenwerking bevorderen tussen ouderenzorgorganisaties in Zuid-Limburg

(Cicero Zorggroep, Meandergroep, Sevagram, Envida en Bergweide) en GGZ-organisaties Mondriaan en Levanto Groep. Die samenwerking is nu soms moeilijk te organiseren, onder andere door de verschillende organisatie- en bekostigingsmodellen in de verpleeghuiszorg en de GGZ. Inmiddels is veel bereikt. Er is een triage-instrument ontwikkeld en een regionaal expertteam samengesteld. Cicero heeft zitting in dit expertteam (zie ook Cicerone maart 2022). Het triage-instrument en het expertteam moeten ervoor zorgen dat dubbelzorgvragers (gecombineerde zorgvraag op het gebied van de psychiatrie en psychogeriatricie óf psychiatrie en somatiek) de juiste zorg krijgen op de juiste plek. In eerste instantie was het ook de bedoeling om observatiebedden te labelen, opdat het expertteam gedurende een aantal weken een cliënt kan observeren. Hiervan is later afgezien.

Om de zorg binnen Cicero voor bewoners met dementie én (zeer) ernstige gedragsproblematiek te optimaliseren, is in 2022 een plan uitgewerkt voor het inrichten van een crisisinterventieafdeling op locatie Schuttershof. Deze afdeling is bedoeld voor bewoners die al verblijven bij Cicero met (vaak acuut geëscaleerde) ernstige gedragsproblematiek, maar ook voor cliënten met vergelijkbare problemen in de thuissituatie. Het verblijf op deze afdeling is altijd tijdelijk, gericht op stabilisatie en herstel, met als doel terugkeer naar huis of reguliere afdeling binnen Cicero.

Ernstige gedragsproblematiek vereist een gefocust aanbod van gespecialiseerde behandelinterventies in een veilig behandel- en woonklimaat. Dit is ook de reden dat een passend leerprogramma 'Omgaan met probleemgedrag bij dementie' voor alle betrokken zorgdisciplines wordt ontwikkeld. Hierbij is er, naast kennis, vaardigheden, houding en gedrag, ook aandacht voor adequate multidisciplinaire samenwerking. De verwachting is dat in 2023 alle voorbereidingen worden afgerond en de afdeling klaar is voor gebruik.

Het toepassen van onvrijwillige maatregelen of andere vormen van ingrijpende zorg, komt het meest frequent voor bij cliënten met probleemgedrag. De rechten van mensen met een psychogeriatricische aandoening (zoals dementie) of gelijkgestelde aandoening die onvrijwillige zorg krijgen, zijn geregeld in de Wet zorg en dwang (Wzd). Deze wet is vanaf 1 januari 2020 in werking. Als gevolg van deze wetswijziging zijn veel afspraken en procedures op een nieuwe manier ingeregeld. De basis hiervoor is in 2020 gelegd (o.a. beleid, bewustwording, informeren gremia), echter de daadwerkelijke implementatie in het primaire proces stagneerde door COVID-19. Dit is in 2021 weer opgepakt en doorontwikkeld in 2022.

In 2022 was er speciale aandacht voor het opleiden en begeleiden van Gespecialiseerde Verzorgende Psychogeriatrici in opleiding (GVP). Deze opleiding is bedoeld voor verzorgenden niveau 3 en verpleegkundigen niveau 4 en geeft handvatten om systematisch uit te vinden wat maakt dat een (psycho)geriatrische cliënt zich prettiger voelt, hoe om te gaan met probleemgedrag en onvrijwillige zorg en het begeleiden en adviseren van collega's en vrijwilligers. Om de rol van de GVP goed te implementeren is een taakomschrijving opgesteld, die breed gecommuniceerd is. Verder is in het kader van de Wzd aandacht uitgegaan naar de toepassing van onvrijwillige zorg op somatische afdelingen, een nadere knelpuntenanalyse (wat gaat goed, wat heeft aandacht nodig), uitvoeren van diverse Wzd zelfscan bij teams, borging en actualiseren Wzd-beleid (m.n. aangaande IBS- en RM-procedures), inrichting Wzd/stappenplan in ONS Nedap en PowerBI. Verder is er regelmatig aandacht voor dit thema op intranet en in de Cicero. In het decembernummer 2022 is ingezoomd op het feit dat de Wzd ook van toepassing kan zijn op somatische afdelingen, als cliënten gelijkgestelde aandoeningen hebben (syndroom van Korsakov, ziekte van Huntington en niet aangeboren hersenletsel). De verplichte aanlevering van een inhoudelijke analyse (kwaliteitsjaarverslag 2021) en digitale dataset in augustus 2022 bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft plaatsgevonden.

De Wzd is cliëntvolgend en geldt dus niet alleen in instellingen, maar bijvoorbeeld ook thuis of op de dagbesteding. Eerder is er in regionaal verband voor gekozen om de Wzd nog niet ambulante uit te rollen. Dit betekent dat door de regionale thuiszorgpartijen geen onvrijwillige zorg wordt toegepast. Tegelijkertijd bestaat wel behoefte bij de regionale thuiszorgorganisaties om zorgmedewerkers bewust te maken van het voorkomen van onvrijwillige zorg in de thuiszorg, het herkennen van verzet en aanbieden van mogelijke alternatieven. Dit sluit naadloos aan bij het landelijke advies naar aanleiding van de landelijke ambulante proeftuinen: start met het creëren van bewustwording over onvrijwillige zorg onder zorgprofessionals. In dit kader is contact gezocht met de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L) die een scholing heeft ontwikkeld rondom onvrijwillige zorg (Prevention and Reduction of Involuntary care at Home of te wel Pritah). Het idee is om deze scholing in het najaar van 2023 te verzorgen.

Binnen Cicero Zorggroep is al jarenlang een commissie rond dwang in de zorg actief. Deze multidisciplinaire commissie ressorteert onder de Stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid. De commissie 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. In 2023 gaat vooral ook aandacht uit naar de consequenties van de evaluatie van de Wzd door ZonMw (oktober 2022). Aangedrongen wordt op een sterke vereenvoudiging van de wet om de uitvoerbaarheid en de begrijpelijkheid te verbeteren.

Verder is in 2022 ingezet op beter begrijpen, voorkomen en 'behandelen' van probleemgedrag. Het multidisciplinair bespreken van gedrag tijdens gedragsvisites gebeurt steeds

frequenter, evenals het inzetten van therapeuten/teams die gespecialiseerd zijn in sensorische informatieverwerking (SI) en slapen. Bekend is dat verstoorde prikkelverwerking of slaap (zie ook Thema 2.) probleemgedrag kan veroorzaken. De mogelijkheid om specifieke expertise op dit vlak in te zetten is toegankelijker gemaakt (o.a. e-mailadres) en meegenomen in de verdere uitwerking van de behandelplannen. Tevens is een checklist opgesteld die ingevuld kan worden door bijvoorbeeld de GVP om te beoordelen in hoeverre SI-problematiek ten grondslag ligt aan het gedragsprobleem. Deze checklist wordt nu uitgetoetst in de praktijk. In 2023 staat verdere inbedding van SI in de jaarplannen, waarbij ook de mogelijkheid wordt onderzocht om SI onderdeel te maken van het signaleringsplan in het zorgdossier.

ECD in de ondersteuning van het primaire proces

In 2020 is een verkenning gedaan naar het vraagstuk hoe het applicatielandschap met betrekking tot de Cicero ECD's (CURA/Fierit voor de intramurale zorg, ONS Nedap voor de thuiszorg en eerstelijnsbehandeling, VIR-online voor de revalidatie en herstellende zorg (kortdurende zorg)), kan meebewegen met de Cicero strategie Ouderenzorg 8.0. In de aanpak Ouderenzorg 8.0 kan een cliënt tijdelijk intramuraal worden opgenomen en daarna weer naar huis gaan. Twee verschillende ECD's werkt hierbij belemmerend. Ook de ICT-strategie 'cloud tenzij' was een aanleiding voor deze verkenning. Uitgangspunt was één ECD voor heel Cicero. Dit heeft destijds geresulteerd in een memo 'Roadmap ECD's' waarin drie mogelijke scenario's c.q. roadmaps werden gepresenteerd. Na zorgvuldige afweging is ervoor gekozen het ECD van ONS Nedap binnen de intramurale zorg te implementeren. In 2022 zijn de voorbereidingen hiervoor van start gegaan met het doel om in 2023 daadwerkelijk over te gaan op een nieuw ECD.

Begin 2022 is geïnventariseerd welk classificatiemodel, de basis voor het zorgplan, het beste past bij de strategie en de uitgangspunten van Cicero Zorggroep. Na een brede oriëntatie is een pakket van eisen opgesteld. Dit heeft geresulteerd in de keuze voor het classificatiemodel Mikzo® (Meetinstrument voor Kwaliteit van Zorg) dat optimaal ondersteunt bij het uitvragen van persoonsgerichte zorg en wensen en behoeften met betrekking tot welzijn. Het Mikzo® sluit aan bij het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en is ontwikkeld vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid: 'Kijk naar wat nog wel kan in plaats van wat niet kan.' En: 'Niet de ziekte staat centraal, maar de oplossing'. Voor alle gebieden in het Mikzo® wordt beoordeeld of er een zorgvraag is. Gebieden waar een zorgvraag is, worden onderbouwd met de PES (Probleem, Etiologie, Symptomen). De PES is belangrijk voor de keuze van de interventie. Na het formuleren van de PES wordt zowel de huidige als de gewenste status gescoord. Hieruit vloeit een doel voort met bijbehorende acties. Tot slot anticipeert Mikzo® op relevante ontwikkelingen zoals informele zorg en slimme zorg (o.a. zorgtechnologie). Het is gelukt alle voorbereidingen af te ronden in 2022 en daadwerkelijk in 2023 te starten met de uitrol van ONS Nedap met Mikzo®.

Cicero voldoet aan de wet en stelt dossiergegevens elektronisch ter beschikking (onder begeleiding, per mail of



via het cliëntenportaal). Het ECD ONS Nedap beschikt standaard over een cliëntenportaal Caren: een digitaal communicatie-instrument tussen cliënt, mantelzorgers en medewerkers.

Positieve Gezondheid

Onder de noemer 'gedelegeerde samenwerking in de wijk' heeft Cicero Thuis in 2022 verder vervolg gegeven aan het trainen en coachen van wijkteamleden, zodat de zorgverlening werd ingericht op haalbare cliëntdoelen in het kader van Positieve Gezondheid. Daarnaast heeft verdere uitrol plaatsgevonden van de teambuildingssessies en teamdiagnoses per wijkteam. Dit laatste is voor alle wijkteams uitgevoerd. Hierdoor is verder inzicht verkregen in het actueel teampotentieel, de leiderschapstijl van de (wijk)verpleegkundigen en individuele leerbehoeften van teamleden. De verworven subsidie voor het borgen van het gedachtegoed Positieve Gezondheid is volgens plan ingezet en afgerond. De indicatie en het evaluatieformulier zijn gebaseerd op het gedachtegoed van Positieve Gezondheid, waarbij de cliënt wordt geïndiceerd vanuit veerkracht en zelfredzaamheid. Wel zal in 2023 nog een passend vervolg gaan plaatsvinden van de intercollegiale toetsing, 'gluren bij de burens in regionaal verband' en het verankeren van het gedachtegoed binnen het MT van Cicero Thuis door middel van scholing.

Positieve Gezondheid raakt in toenemende mate ingeburgerd bij Cicero. Er is dan ook voor gekozen om niet separaat in Positieve Gezondheid te gaan trainen of scholen, maar om in te zetten op kennisdeling vanuit de bestaande initiatieven. Zo faciliteert het Mikzo[®] classificatiemodel, de basis voor het zorgplan in het intramurale ECD van ONS Nedap, het werken volgens het gedachtegoed en de principes van Positieve Gezondheid. Voor 2023 staat actieve kennisdeling op het programma.

Palliatieve zorg en advance care planning

Na een behoeftetepeiling in 2020 bleek dat zorgmedewerkers behoefte hebben aan meer kennis en aandacht voor palliatieve zorg binnen Cicero. Om een beter beeld te krijgen van waar Cicero dan in moet voorzien, is een zelfevaluatie -ontwikkeld door de Stichting Palliatieve Zorg Nederland en gebaseerd op het Kwaliteitskader Palliatieve Zorg- uitgevoerd op drie onderwerpen:

1. Markering. Vanaf welk moment spreek je over palliatieve zorg?
2. Het afstemmen van de zorg op persoonlijke waarden en wensen (proactieve zorgplanning).
3. De plaats van palliatieve zorg in het zorgdossier.

Deze zelfevaluatie is in 2022 afgerond en de conclusies zijn besproken met de Stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid. Het belang van palliatieve zorg binnen Cicero is evident en betreft alle cliënten en bewoners waarbij geen genezing van ziekte meer mogelijk is. Vervolgacties dienen vooral gericht te zijn op bewustwording, proactieve zorgplanning

en registratie van palliatieve zorg in het zorgplan. Vervolgacties zijn gepland door de werkgroep voor 2023 waarbij subsidie is aangevraagd voor de uitrol van een interactieve training en hulpmiddelen (SVP-training), waardoor zorgmedewerkers meer inzicht krijgen in de waarden, wensen en behoeften van cliënten. De intentie is om de zorgverleners die de SVP-training hebben gevolgd, in te zetten als aandachtsvelders palliatieve zorg en vanuit deze rol Cicero breed kennis en vaardigheden te delen. Tegelijkertijd wordt geprobeerd mooie initiatieven te borgen en breder beschikbaar te stellen. Een mooi voorbeeld is de 'waakmand'. Deze mand is gevuld met allerlei attributen die naasten kunnen gebruiken voor henzelf of de stervende tijdens het waken. De attributen kunnen zorgen voor wat extra steun, troost en aandacht. En ook na een overlijden kan een waakmand warmte en steun bieden aan de nabestaanden.

Vanzelfsprekend blijft Cicero actief participeren in het regionale netwerk Palliatieve Zorg Oostelijk Zuid-Limburg.

2.3.2 THEMA 2: WOONGENOT EN WELBEVINDEN

Ter vergroting van het woongenot en welbevinden besteedt Cicero aandacht aan thema's als zingeving, daginvulling, verzorging, familieparticipatie en inzet vrijwilligers, wooncomfort, eten en drinken, continëntie, seksualiteit en intimiteit en slaapcomfort. Deze worden hieronder toegelicht.

Zingeving

Zingeving is het continue proces waarin mensen, in interactie met hun omgeving, betekenis geven aan hun leven. Levensbeschouwing kan hier impliciet of expliciet een rol spelen. Mensen in een zorginstelling worden, wellicht meer nog dan anderen, geconfronteerd met ervaringen rond ziekte, beperkingen, afhankelijkheid en eindigheid. Mensen moeten zich hiertoe verhouden. In dit kader spelen vragen rond zin en zingeving een grote rol, ook met het oog op palliatieve zorg. Zingeving is onderdeel van het zorgleefplan. Geestelijk verzorgers bieden begeleiding m.b.t. zingeving, op individueel vlak, in groepsverband of door afstemming, begeleiding of scholing van formele en informele zorg. Omdat het ervaren van verbondenheid bij zingeving van groot belang is, was 2022 een gunstig jaar. Door vermindering van maatregelen rond COVID-19 konden er meer zingevende activiteiten in groepsverband plaatsvinden: voor bewoners zelf, voor het cliëntensysteem of nabestaanden. Zingeving heeft ook te maken met de visie van de mens op zijn eigen eindigheid. Naast de (rituele) begeleiding hierbij delen de geestelijk verzorgers kennis in de regio. De vakgroep geestelijk verzorgers is dan ook vertegenwoordigd bij het netwerk palliatieve zorg Oostelijk Zuid-Limburg. Dit netwerk heeft als doel de kwaliteit van palliatieve zorg in de regio intra- en extramuraal te optimaliseren.

In Mikzo® (Meetinstrument Kwaliteit van Zorg) wordt zingeving standaard uitgevraagd. Zo wordt gevraagd naar zorgvragen op het vlak van verliesverwerking/rouw en zingeving.

Daginvulling

Clïënt Centraal betekent dat medewerkers oprechte belangstelling hebben voor elke individuele cliënt en samen met de cliënt invulling geven aan de dag. De medewerkers welzijn vertalen de specifieke wensen en behoeften van cliënten naar een zinvolle daginvulling en rapporteren hierover in het ECD. In de praktijk bleek echter dat het thema welzijn -waaronder daginvulling- als cultuurelement onvoldoende belicht bleef in het primaire proces en te ver af bleef staan van de dagelijkse praktijk. Dit was één van de belangrijkste aanleidingen voor de doorontwikkeling van de organisatiestructuur die binnen de IMZ in 2022 is geëffectueerd (zie ook paragraaf 4.4). Begin 2023 vindt een procesevaluatie plaats om te beoordelen in hoeverre de wijziging in organisatiestructuur is doorgevoerd (waar staan we nu?), de verbeterpunten zijn aangepakt en het beoogde effect wordt bereikt. Deze uitkomsten worden gebruikt om tussentijds bij te sturen en onvoorziene problemen bij de werking en uitvoering op te lossen.

Hierop vooruitlopend is op locatie Aan de Bleek een pilot gestart om de organisatorische scheiding tussen Cicero Thuis en de intramurale zorg voor wat betreft de daginvulling los te laten. Dagbesteding en daginvulling worden op deze locatie geïntegreerd. Dat betekent dat de bezoekers van de dagvoorziening samen met de bewoners van het zorgcentrum deelnemen aan een zinvolle daginvulling.

Schoon en verzorgd lichaam plus verzorgde kleding

Binnen Cicero Zorggroep is het vanzelfsprekend dat cliënten schoon en verzorgd zijn. Ook zorg en aandacht voor verzorgde en bij cliënten passende kleding zijn belangrijk. In de zorgplannen van cliënten zijn de afspraken hierover met cliënten (en/of hun naasten) vastgelegd.

Informele zorg

In 2022 is de visie op informele zorg vastgesteld. Voor Cicero Zorggroep is de informele zorgverlening een onmisbare pijler in haar toekomstige dienstverlening. Vanuit het perspectief van welzijn met zorg, maximale eigen regie, zelfredzaamheid en veerkracht is de informele zorg dé belangrijkste samenwerkingspartner voor onze zorgmedewerkers. Deze samenwerking tussen formele en informele zorg staat hoog op de agenda komende jaren. Het gaat hierbij om partnerschap, verwachtingen en samenwerking. Deze thema's vragen zorgvuldige uitwerking, waarbij aandacht uitgaat naar het type zorgvraag en de zorgsetting (permanent verblijf, tijdelijk verblijf of thuis). Cicero heeft zich daarbij ten doel gesteld om:

- De informele zorg als samenwerkingspartner en het vertrekpunt voor de inzet van beroepskrachten te beschouwen: de beroepskrachten bieden zorg en welzijn in aanvulling op wat de informele zorg al (jaren) doet. Behandeling vindt plaats op geleide van (medische) noodzaak;

- Informele zorgverleners zo goed mogelijk te ondersteunen in de rol van mantelzorgers of vrijwilligers.

Vooruitlopend op deze visie is in 2022 overzicht gecreëerd van alle lopende initiatieven om de informele zorg te informeren, te betrekken en te horen. Voor mantelzorgers variëren deze initiatieven van het monitoren van mogelijke overbelasting van de mantelzorgers in de thuissituatie, het aanbieden van educatiemateriaal aan mantelzorgers (CRH), tot naasten als belangrijkste informatiebron (IMZ). Voor vrijwilligers variëren de initiatieven van (incidentele) deskundigheidsbevordering tot het organiseren van jaarlijkse vrijwilligersavonden. Door het ophalen van deze informatie werd echter ook duidelijk dat deze initiatieven nog te gefragmenteerd dan wel te veel vanuit persoonlijk of locatie initiatief werden opgezet.

In 2022 zijn bovendien enkele bestaande initiatieven rondom informele zorg voortgezet. Een voorbeeld is het inzetten van 'ondersteuners individuele zorg': mantelzorgers die betaald worden om mee te helpen bij dagelijkse activiteiten in het primaire proces. Daarnaast zijn eind 2022 voor zowel mantelzorgers als vrijwilligers de eerste stappen gezet om vanuit de visie tot een plan van aanpak te komen. Zo is nagedacht over een passende vorm van mantelzorgondersteuning binnen CRH en CT en is het SOFA-model als hulpmiddel voor medewerkers in de gespreksvoering met mantelzorgers getest en geëvalueerd binnen IMZ. Ook op het gebied van vrijwilligers hebben de eerste ideeën eind 2022 vorm gekregen. Denk hierbij aan het opzetten van een workshopcarrousel voor vrijwilligers, het investeren in gespreksvaardigheden van medewerkers ten opzichte van vrijwilligers en het opzetten van een onboardingstraject voor vrijwilligers. Deze plannen rondom mantelzorgers en vrijwilligers krijgen in 2023 verder vorm. Om de plannen goed te laten aansluiten bij de dagelijkse praktijk wordt in 2023 gestart met klankbordgroepbijeenkomsten. Deze klankbordgroep zal bestaan uit cliënten, vrijwilligers, mantelzorgers en zorgmedewerkers uit de diverse organisatieonderdelen (IMZ, CRH, CT).

Wooncomfort

Belevingsgerichte schoonmaak is inmiddels de norm bij Cicero voor zowel cliëntenkamers als de schoonmaak voor algemene ruimten (sinds medio 2020 in eigen beheer). Om alle processen en protocollen te borgen en goed inzicht te hebben in de kwaliteit van schoonmaak is in 2021 een passend meet- en controlesysteem ingericht, 'Gradez'. Naast aandacht voor de technische kwaliteit van schoonmaak, worden ook belevingsmetingen uitgevoerd om zicht te krijgen op hoe de schoonmaak wordt ervaren.

Het enthousiasme voor belevingsgerichte schoonmaak is onverminderd groot. Het feit dat er naast schoonmaak ook ruimte is voor een luisterend oor, troost en een kopje koffie maakt dat bewoners zich meer thuis voelen en medewerkers zich gewaardeerd voelen (zie ook Cicerone, maart 2022).

Eten en drinken

Door allerlei factoren kan de smaak van ouderen soms ingrijpend veranderen en/of verdwijnen. Vermindering of



verlies van zintuigelijke waarneming (horen, zien, voelen, ruiken of proeven) zijn van invloed op smaak en daarmee op de beleving van eten en drinken. Maar ook andere factoren zoals slikvermogen, tekorten door ondervoeding of dementie beïnvloeden deze beleving. Hierdoor beleven ouderen soms nog maar weinig plezier aan eten en drinken. Geur, prikkeling en smaken (zoet, zuur, zout, bitter en umami) zijn bepalend voor de smaakperceptie. Twee verantwoordelijke eten en drinken hebben een scholing smaaksturing gevolgd en bijgedragen aan de totstandkoming van een Inspiratiekookboek. Op de planning staat om deze kennis te delen met collega's in de keukenteams van alle locaties. In de weg naar verduurzaming van het aanbod van eten en drinken waarbij gezondheid boven aan staat, is het goed te kijken naar voedsel dat goed voor de gebruiker is, maar ook goed voor de aarde. Hierbij wordt gekeken naar de teelt van de voedingsproducten. Kost dit niet te veel energie en grondstoffen om te produceren? Worden de producten regionaal geteeld? Is er een bewust gekozen balans tussen dierlijke en plantaardige voedingsmiddelen waarbij niet uit het oog wordt verloren dat de maaltijden een gezonde samenstelling van voedingsstoffen bevat? Cicero is bewust bezig met het maken van keuzes om het voedingsaanbod te verduurzamen. Samen met toeleveranciers worden afwegingen gemaakt om het voedingspakket zo duurzaam mogelijk samen te stellen. Om resultaten in de verduurzaming meetbaar te maken en om dit traject te volgen is een ontwikkelplan Eten & Drinken opgesteld. Dit plan wordt in 2023 ter accordering voorgelegd aan de CCR en de directie. In dit plan staat met welk percentage het totale voedingspakket gecertificeerde producten jaarlijks moet stijgen. Een ander belangrijk punt is het beperken van voedselverspilling. Enkele van de middelen die worden toegepast om dit te bereiken zijn:

1. Het aanbod vanuit zowel het assortiment als vanuit de hoeveelheid afstemmen op de klantwens. Zo wordt bijvoorbeeld aan de bewoner gevraagd of de portie die gereserveerd wordt afgestemd is op zijn of haar behoefte.
2. Metingen verrichten na het gebruiken van de maaltijd, waarbij de resten worden gewogen. Het restgewicht wordt afgezet tegen het bereide gewicht.
3. Klanttevredenheidsgesprekken worden gevoerd en vastgelegd in een score overzicht.

Continentie

De werkgroep Continentie monitort de verbruiksgegevens van continentiematerialen. Op initiatief van de werkgroep en zorgmedewerkers is in 2022 de vraag gesteld of deze scope, met het oog op kwaliteit van zorg, niet verbreed moet worden. Immers een aanzienlijk deel van de cliënten in Nederlandse zorgcentra is urine-incontinent. Na akkoord van de Stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid is dan ook de commissie Continentie opgericht tijdens een scholingsmiddag voor alle aandachtfunctionarissen continentie (juli 2022, zie ook Cicerone september 2022). Naast inhoudelijke uitwisseling van kennis was

er ook ruimte voor een kennisquiz en de uitreiking van scholingsboxen voor iedere locatie. In 2023 zet de commissie haar activiteiten voort. Zo zal Tena/Essity weer de scholing verzorgen, worden de beschikbare e-learnings opnieuw onder de aandacht gebracht en zullen de aandachtsvelders beschikbaar zijn op de afdeling om kennis te delen. Streven is om goede en voldoende basiskennis te creëren.

Intimiteit en seksualiteit

Intimiteit en seksualiteit horen bij het leven van ieder mens, dus ook bij dat van cliënten van Cicero. Een werkgroep in zorgcentrum Schuttershof houdt zich actief bezig met dit thema. In 2022 zijn in Schuttershof alle medewerkers (verpleegkundigen, verzorgenden IG, ondersteuners wonen en zorg, voedingsassistenten en medewerkers welzijn) geschoold in dit thema. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaand lesmateriaal van Rutgers. Verder is een folder over dit thema in de maak. Deze folder kan als hulpmiddel dienen om het thema bespreekbaar te maken met cliënt en naasten. Andere acties in zorgcentrum Schuttershof rond dit thema zijn:

1. het organiseren van 'intieme etentjes' voor bewoners met partner/vriend/vriendin
2. hand- en voetmassages voor bewoners
3. mogelijkheid bieden tot overnachten voor partners/vriend/vriendin
4. er is een Qwiek-up (soort beamer) aangeschaft, waarop erotische films vertoond kunnen worden.

Het is de bedoeling om de kennis en ervaring die opgedaan is binnen Schuttershof, Cicerobreed uit te rollen. Daartoe is een plan van aanpak in de maak, waarin de reeds opgeleide ambassadeurs een belangrijke rol spelen.

Slapen

Cicero heeft een multidisciplinair slaapteam om het bewustzijn over de risico's van slaapproblemen en het belang van goed slapen te vergroten. Dit team heeft de afgelopen jaren aanvullende kennis opgedaan over de oorzaken van en mogelijke interventies bij slaapproblemen. Het slaapteam kan geconsulteerd worden als een cliënt slecht slaapt of als slaap mogelijk een rol speelt bij gedragsproblemen.

In 2022 is het protocol 'Slaapproblemen en inzet slaapteam' ontwikkeld. In dit protocol zijn duidelijke handvatten benoemd waarmee een team eerst zelf een mogelijk slaapprobleem kan onderzoeken. Mocht het probleem daarna niet opgelost zijn, kan het slaapteam geconsulteerd worden. Voordeel is dat het slaapprobleem dan al uitvoerig in kaart is gebracht en één en ander is geprobeerd. Hierdoor kan het slaapteam beter acteren. Naast adviezen en inzet van niet-technologische hulpmiddelen, kan het slaapteam in samenwerking met de afdeling Innovatie & Organisatieontwikkeling technologische hulpmiddelen inzetten als Somnox of Quicksnooze. Ook is het mogelijk om met behulp van sensortechnologie (Emfit-sensor) de slaapkwaliteit goed in kaart te brengen. Deze sensor ligt onder de matras

en meet verschillende aandachtsgebieden als de hartslag, ademhalingsfrequentie, beweging, draaien en uit-bed-momenten. Deze meting geeft aanknopingspunten om het slaapcomfort te vergroten.

Verder is in 2022 het contact met kenniscentrum Kempenhaeghe (het expertisecentrum voor epileptologie, slaapgeneeskunde & neurocognitie) geïntensiveerd. Hierbij lag het accent op kennisdeling en casuïstiekbespreking. In het laatste kwartaal van 2022 is een regionaal project voorbereid (start in 2023). Dit project 'Lekker slapen in de ouderenzorg' voert Cicero samen met Sevagram en Zuyderland Care uit. Binnen het wordt een app voor zorgmedewerkers ontwikkeld, die ingezet kan worden om nachtelijke onrust bij cliënten te verminderen en daarmee tevens de werkdruk te verlagen.

2.3.3 THEMA 3: VEILIGHEID

In 2022 is het kwaliteitsdashboard in Power BI verder geoptimaliseerd. Hierbij is onder meer gekeken naar de correcte vertaling van cijfers vanuit het ECD naar Power BI, de definiëring die aan de indicatoren in het kwaliteitsdashboard ten grondslag ligt en verbetering van de visualisatie en interpreteerbaarheid van het kwaliteitsdashboard. Het kwaliteitsdashboard in Power BI stelt Cicero nu al goed in staat om op basis van dagelijkse cijfers te sturen op kwaliteit en veiligheid. Een samenvatting van de zorginhoudelijke informatie maakt standaard onderdeel uit van de kwartaalrapportages en verschaft alle benodigde informatie voor de jaarlijks verplichte aanlevering van de indicatoren basisveiligheid aan het Zorginstituut Nederland.

Cicero Zorggroep heeft continu aandacht voor 'de basis op orde'. Op individueel cliëntniveau is er aandacht voor het signaleren van risico's waaronder huidletsel (o.a. decubitus), ondervoeding, vallen, depressie, medicatie en continëntie. Naast de meting van cliënttevredenheid (zie thema 8), vormt deze signalering een belangrijke graadmeter voor kwaliteit en veiligheid. In de kwartaalrapportages vindt op geaggregeerd niveau structurele analyse plaats van de zorgzwaarte, bezetting en uitstroom per locatie, meldingen incidenten met (ernstig) schadelijk gevolg, klachten, meldingen ouderenmishandeling, kwaliteitsmetingen, MIC-meldingen (Melding Incidenten Cliënten), Arbomeldingen, de status van cliënten op verschillende gebieden (continentie, decubitus, ondergewicht, onvrijwillige zorg en advance care planning), Registraties Ter Verbetering en ziekteverzuim.

Medicatieveiligheid

Een multidisciplinaire medicatiecommissie bewaakt de interne en externe ontwikkelingen op het gebied van medicatieveiligheid en initieert diverse acties om te komen tot behoud van medicatieveiligheid. Doelstelling, samenstelling en werkwijze zijn vastgelegd in een reglement. Uitgangspunt is 'basis op orde', dat door diverse acties wordt geborgd:

- Medicatiefouten, verbeteracties en voorraadbeheer worden besproken 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 via e-learning van het Instituut Verantwoorde Medicijngebruik en volgens de Veilige Principes.
- In overleg tussen artsen en apothekers vindt bij alle bewoners op de IMZ-afdelingen twee keer per jaar een medicatiereview plaats, gekoppeld aan zorgleefplanbesprekingen. Indien de huisarts hoofdbehandelaar is, voert deze voor zijn/haar cliënten de reviews uit met de betrokken apothekers.
- Cijfers met betrekking tot het voorschrijven van antibiotica en antipsychotica worden regelmatig in algemene zin beschouwd door de specialisten ouderengeneeskunde en de deskundige infectiepreventie in het farmacotherapeutisch overleg.

In april 2022 vond het eerste zelf georganiseerde medicatiesymposium plaats voor alle aandachtsfunctionarissen medicatie van Cicero Zorggroep. Onderwerpen als psychofarmaca, medicatieveiligheid en bijwerkingen van medicatie waren onderdeel van het programma. Verder is in 2022 de koppeling met de trombosedienst van Zuyderland gerealiseerd. Het doel van deze koppeling is de dosering van de antistollingsmiddelen rechtstreeks in Medimo in te kunnen zien.

Vanuit de kerngroep duurzaamheid is aan de medicatiecommissie gevraagd mee te denken over het verduurzamen van de processen rondom medicatiegebruik binnen Cicero. Dit heeft tot diverse plannen geleid die deels in 2022 zijn uitgevoerd. In 2023 wordt dit thema gecontinueerd. Daarnaast zal de medicatiecommissie zich o.a. bezighouden met het bekijken van mogelijkheden voor een shredder om duurzaam en AVG proof om te gaan met de blister zakjes. Verder zal een herhaalmeting over medicatieverspilling plaatsvinden, wordt het medicatieprotocol herzien, gaat de medicatiecommissie verkennen of een alternatief beheer voor werkvoorraden mogelijk is en wordt de RTV-procedure herzien.

De digitalisering van de medicatieoverdracht in de thuissituatie door middel van Medimo is in 2022 gefaseerd uitgerold binnen Cicero Thuis. 1 januari 2023 is de implementatie van Medimo afgerond.

Het project 'verminderen van het aantal toedientijden van medicatie' is in 2022 uitgerold over alle locaties en in september afgerond.

Kwantitatieve informatie over het aantal medicatie-incidenten in 2022 is terug te vinden op pagina 33.

Wondzorg

De aandachtsfunctionarissen wondzorg ressorteren onder de multidisciplinaire commissie wondzorg. De commissie bewaakt de interne en externe ontwikkelingen op het gebied van wondzorg en (preventie van) decubitus, initieert acties om te komen tot een verbetering hiervan en heeft de regie over scholing. Aandachtsfunctionarissen krijgen jaarlijks scholing tijdens themabijeenkomsten, die in 2022 twee keer hebben plaatsgevonden. Verder is voor alle medewerkers een



e-learning decubitus en wondzorg beschikbaar via Mijn Cicero. Deze e-learning is gemaakt door de commissie. De wondverpleegkundige die in 2022 binnen de intramurale zorg is gestart, maakt net als de wondverpleegkundige binnen de revalidatie en thuiszorg, deel uit van de commissie wondzorg. Waar nodig worden de wondverpleegkundige organisatieonderdeel-overstijgend ingezet. Deze verpleegkundigen zijn tevens toegevoegd aan het artsteam, omdat zij zelfstandig de wond rondes lopen (in plaats van de verpleegkundig specialisten) en materialen en middelen mogen uitschrijven. Beide verpleegkundigen hebben een voortrekkersrol in de commissie. In november 2022 is aandacht geweest voor de Stop Pressure Ulcer Day is op @Cicero (intranet) en hebben alle zorgmedewerkers een klein presentje ontvangen (zie afbeelding).



In 2022 is de implementatie van de ONS Wondzorgapp bij Cicero Thuis volledig afgerond. In februari 2023 zal de meting indicatoren basisveiligheid over 2022 plaatsvinden. In Tabel 2 zijn de resultaten weergegeven. De prevalentie decubitus is ten opzichte van 2021 gestegen met 0,8%. De prevalentie decubitus is in 2022 4,3% en dit is gelijk aan de prevalentie die Zorginstituut Nederland als norm presenteert in 2020¹, namelijk 4,3%.

Prevalentie decubitus (graad 2 en hoger)	Jaar	
	2021	2022
Prevalentie decubitus	3,5%	4,3% ²
Decubitus categorie 2	2,4%	3,2%
Decubitus categorie 3	1,1%	1,4%
Decubitus categorie 4	0,2%	0,0%

Tabel 2: Percentage cliënten met decubitus graad 2 of hoger

Nadat in 2022 is gefocust op het onder de aandacht brengen van de nieuwe samenstelling en de positionering van de commissie wondzorg binnen Cicero, verschuift de focus in 2023 naar de aandachtfunctionarissen wondzorg. Het doel is om in 2023 meer diepgang te creëren in de scholingen en de positionering

van de aandachtfunctionarissen op de afdelingen te versterken. Ook wordt het assortiment aan wondverzorgingsproducten onder de loep genomen en waar nodig aangepast. Verder gaat de commissie zich bezighouden met de inkoop en het beoordelen van een nieuw basismatras en de proefplaatsing van een nieuw luchtwisselsysteem (AD-matras). Hiervoor wordt een audit opgezet om het gebruik van de basismatrasen te kunnen monitoren.

Preventie van onvrijwillige zorg

De Wzd is in 2022 verder geïmplementeerd (zie ook thema 1. Probleemgedrag). In 2022 is twee keer een set digitale data over de toepassing van onvrijwillige zorg aangeleverd bij de IGJ. Deze aanlevering bestond uit een overzicht met data op locatie en persoonsniveau over de uitgevoerde onvrijwillige zorg. Daarnaast is een kwalitatieve analyse over 2021 uitgevoerd over de toepassing van onvrijwillige zorg om te leren en verbeteren. Deze analyse is opgenomen in het kwaliteitsjaarverslag 2021.

Begin 2023 vindt de volgende aanlevering plaats en wordt de kwalitatieve analyse integraal in het kwaliteitsjaarverslag 2022 opgenomen. Dit kwaliteitsjaarverslag wordt voor 1 juli op de website van Cicero gepubliceerd.

Door het opleiden van gespecialiseerd verzorgenden psychogeriatric, het ontwikkelen van een scholingspakket en het implementeren van een formulier gedragsvisite, wordt verder gebouwd aan een degelijke basis. De insteek is en blijft het voorkómen van onvrijwillige zorg en andere vormen van ingrijpende zorg. Hierbij wordt multidisciplinair gedeeld en geleerd, waarbij ook de inzichten van het slaapteam, de gedragsconsulenten en de deskundigen sensorische informatieverwerking worden benut.

In tabel 3 is het aantal cliënten met en zonder onvrijwillige zorg opgenomen in 2021 en 2022. In 2021 werden 91 maatregelen toegepast bij 72 cliënten; in 2022 was dit aantal hoger: 179 maatregelen bij 123 cliënten. In 2022 waren er overigens ook meer cliënten met indicatie ZZP5VV/ZZP7VV (verblijf en VPT) en dus meer cliënten waar onvrijwillige zorg mogelijk toegepast kan worden. Tevens dient opgemerkt te worden dat het goed registreren van onvrijwillige zorg nog steeds alle aandacht heeft. Het registreren in het ECD en opvolgen van de taken, is niet eenvoudig vanwege de vele handelingen die plaats moeten vinden. De manier waarop dit nu moet gebeuren staat dan ook landelijk zeer onder druk naar aanleiding van een evaluatie van ZonMw. Het registreren gaat wel steeds beter, getuige ook de stijging in 2022. Deze wordt – naast een complexere populatie – ook toegewezen aan betere registratie in het ECD.

1. De norm van 2021 heeft Zorginstituut Nederland nog niet bekend gemaakt.

2. De percentages 'decubitus categorie 2' en 'decubitus categorie 3' zijn bij elkaar opgeteld meer dan 4,3%. Dit komt doordat een aantal cliënten meerdere decubitus wonden tegelijkertijd hebben en er daardoor meerdere wondbladen actief zijn.

Jaar /aantal en %	2021		2022	
	Aantal	%	Aantal	%
Totaal aantal cliënten met onvrijwillige zorg en aantal maatregelen	72 cliënten 91 maatregelen	8,7	123 cliënten 179 maatregelen	14,5
Totaal aantal cliënten zonder onvrijwillige zorg	753	91,3	727	86,5
Totaal aantal cliënten ZZP5VV/ZZP7VV (verblijf en VPT)	825	100	850	100

Tabel 3. Aantal cliënten (absoluut en procentueel) met en zonder onvrijwillige zorg in 2021 en 2022

Advance Care Planning

Advance Care Planning is een proces waarbij zorgverleners met cliënten en hun naasten in gesprek gaan over de wensen en behoeften rondom het levenseinde (zie ook Thema 1. Palliatieve zorg en advance care planning). Deze wensen en behoeften worden vastgelegd in het zorgdossier. Het gaat hierbij onder meer om voorkeuren met betrekking tot reanimatie, levensverlengende behandelingen zoals antibiotica, bloedproducten en preventie medicatie en opname in een ziekenhuis. Er is ook ruimte voor overige afspraken rondom het levenseinde. In 2022 was voor 94,5% van de intramurale cliënten binnen Cicero een of meer beleidsafspraken over Advance Care Planning vastgelegd. In 2021 was dit 93,6%. Dit ligt boven het landelijk gemiddelde van 91,6% (Zorginstituut Nederland 2020).

Hygiëne en infectiepreventie

De Hygiëne en infectiepreventie Commissie (HIC) heeft het afgelopen jaar, na de COVID-19 periode, nadrukkelijk aandacht besteed aan 'de basis op orde'. De HIC ontving ondersteuning van Vilans bij samenwerking op het gebied van infectiepreventie (Project Samen werken aan infectiepreventie). Deze ondersteuning bestond uit twee brainstormsessies, waarbij aandachtspunten werden opgehaald over de basishygiëne bij Cicero Zorggroep.

Verder is in 2022 geanalyseerd hoeveel CIP'ers (contactpersonen hygiëne en infectiepreventie) er momenteel actief zijn binnen Cicero Zorggroep. Het streven van één CIP'er per afdeling werd niet gehaald. Zorg- en/of locatiemanagers hebben om deze reden nieuwe CIP'ers aangedragen. In het laatste kwartaal van 2022 hebben alle CIP'ers een basisscholing gehad.

Verder hebben in 2022 enkele leden de HIC verlaten en zijn nieuwe leden aangeschoven. De commissie draait inmiddels weer op volle sterkte.

In 2023 zal de HIC zich, naast ondersteuning bij hygiëne en (preventie van uitbraak van) infectieziekten, vooral richten op de rol van de CIP'ers. Deze rol wordt aangescherpt en beter

gepositioneerd in de organisatie. Verder worden bestaande protocollen herzien en de vindbaarheid hiervan verbeterd, zal het auditproces opnieuw worden ingericht en wordt wassen zonder water door middel van Swash-doeekjes verder uitgezet binnen Cicero Zorggroep.

Incidenten

In 2022 is het MIC-formulier van de intramurale zorg met dat van de thuiszorg samengevoegd tot één MIC-formulier. De reden daarvoor is de overstap binnen de intramurale zorg naar het elektronisch cliëntdossier ONS Nedap, hetzelfde elektronische cliëntendossier als waar de thuiszorg mee werkt. Het werken met één MIC-formulier maakt het onderhoud, inlezen van het formulier en analyseren van de gegevens eenvoudiger. Naast het samenvoegen van het MIC-formulieren is aanvullend gekeken naar het meldproces van incidenten met ernstige schadelijke gevolgen (mogelijke calamiteiten). Hierbij werd besloten om een overbodige stap uit de meldprocedure te halen. Meldingen met ernstige schadelijke gevolgen worden nu via e-mail gemeld bij de calamiteitencoördinator, die de MIC-melding vervolgens zelf ophaalt in het ECD.

Het totale aantal MIC-meldingen in de intramurale zorg steeg in 2022 licht ten opzichte van 2021 (+90). Vallen komt het meest voor, gevolgd door medicatiefouten en agressief gedrag tussen cliënten. Opvallend is dat met name de overige incidenten zijn toegenomen. Onder overige incidenten valt onder meer stoten, knellen, botsen, verbranden, inname van gevaarlijke stoffen en slikingincidenten.

Meldingen van incidenten binnen Cicero Revalidatie en Herstelzorg zijn gedaald ten opzichte van 2021 (-22). Ook hier komen valincidenten en medicatiefouten het meest voor (zie tabel 4). Voor Cicero Thuis geldt dat het aantal MIC-meldingen opnieuw is gestegen ten opzichte van voorgaand jaar (+68). Van de MIC-meldingen van Cicero Thuis betreft het grootste gedeelte medicatie-incidenten. Met de Medido wordt volop ingezet op preventie van medicatie-incidenten.

Organisatie-onderdeel naar periode / Soort MIC	IMZ			CRH			CT		
	2021	2022	Vershil	2021	2022	Vershil	2021	2022	Vershil
Vallen	2264	2272	+8	202	217	+15	197	218	+21
Medicatie	743	724	-19	151	112	-39	260	280	+20
Agressie	271	286	+15	5	5	-	5	3	-2
Overig	301	387	+86	27	29	+2	20	49	+29
Totaal	3579	3669	+90	385	363	-22	482	550	+68

Tabel 4: Aantal meldingen van incidenten in 2021 en 2022



In 2021 is een indicator voor meldingen met ernstig letsel (calamiteit) ontwikkeld in Power BI. Op deze manier was het in 2022 te allen tijde inzichtelijk hoeveel incidentmeldingen met ernstig letsel er waren, wat de aard en ernst van een melding was en hoeveel van deze meldingen bij de IGJ werden gemeld. Om te beoordelen of een incidentmelding onderzocht dient te worden met behulp van een volledig PRISMA-onderzoek en/of gemeld moet worden bij IGJ, is in 2022 een uitgebreid format voor dossieronderzoek ontwikkeld. Op basis van dit onderzoek worden samen met de teams verbetermaatregelen geformuleerd. Deze maatregelen worden opgevolgd in de gebruikelijke PDCA-cyclus van de afdeling of locatie. Het is afgelopen jaar niet nodig geweest om calamiteiten te onderzoeken met een volledig PRISMA-onderzoek dan wel te melden bij de IGJ. Met andere woorden, de calamiteiten waren niet het gevolg van dat er iets niet goed was gegaan in de zorg.

Preventie van ouderenmishandeling

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

Er zijn in 2022 drie meldingen van ouderenmishandeling en gemeld bij de aandachtsfunctionaris ouderenmishandeling (-3 t.o.v. 2021). Alle drie de meldingen betroffen vermoedens van ouderenmishandeling in de thuissituatie. Bij twee meldingen is samengewerkt met Veilig Thuis. Uiteindelijk zijn er geen officiële meldingen gemaakt bij Veilig Thuis, maar zijn wel dossiers aangemaakt, zodat in een acute onveilige situatie direct gehandeld kan worden vanuit Veilig Thuis.

In alle gevallen was er sprake van ouderenmishandeling door partner of familie (kinderen). De meldingen hadden betrekking op vermoedens van geestelijke/emotionele mishandeling (2 keer) en fysieke mishandeling (1 keer). In 2022 heeft drie keer een bijeenkomst plaatsgevonden van het regionaal netwerk Ouderenmishandeling.

Calamiteiten, brandveiligheid, ontruiming

De crisisorganisatie van Cicero Zorggroep is in 2022 met name in het begin van het jaar actief geweest. Op basis van het aantal besmettingen onder cliënten en medewerkers werd het crisisbeleidsteam op- dan wel afgeschaald. Alle facetten van crisismanagement zijn uitgevoerd: op- en afschaling, leiding en coördinatie, informatiemanagement en crisiscommunicatie. In haar crisismanagement blijft Cicero in verbinding met externe (keten)partners op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

De bedrijfsnoodorganisatie is al enkele jaren operationeel en wordt getoetst door jaarlijkse oefeningen op

elke locatie; ondanks COVID-19 zijn deze ook in 2022 uitgevoerd. In juni heeft de oefening voor het Bedrijfsbureau/Cicero Zorghuis plaatsgevonden en in november/december voor de IMZ-locaties en wijksteunpunten.

In 2022 is er vanwege COVID-19 geen nieuw format ontruimingsplan geïntroduceerd, dit gaat in de loop van 2023 gebeuren. Betreffende trainingen en vluchtplannen worden hierop aangepast.

Veilige overdracht in de keten

De kwaliteit van overdracht van cliëntinformatie in de keten vraagt continu aandacht. Cicero Zorggroep participeert hiertoe in samenwerking met andere VVT-aanbieders en het ziekenhuis in een overkoepelende projectgroep Overdracht Zuyderland. Onder deze projectgroep ressorteren drie werkgroepen: verpleegkundige overdracht, medische overdracht en medicatieoverdracht. Het streven is minimaal aan de richtlijnen en wettelijke kaders te voldoen en de component persoonsgerichtheid ook hierin goed tot zijn recht te laten komen.

Cicero neemt sinds 2022 actief deel aan LSP (Landelijk Schakelpunt) waarin diverse partijen (VVT-organisaties, huisartsen, apothekers en Zuyderland) op het gebied van medicatie zijn vertegenwoordigd. Het doel van deze projectgroep is uiteindelijk te conformeren aan de richtlijnen binnen het programma 'Samen voor medicatieoverdracht'.

Als in 2023 alle intramurale locaties zijn overgegaan naar Ons Nedap, gaat Cicero aan de slag met de e-overdracht en PGO (Persoonlijke Gezondheidsomgeving).

2.3.4 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, methodisch werken 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

Tot op heden is het kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem van Cicero Zorggroep ingericht volgens de HKZ-normen VVT 2015. Onafhankelijke toetsing vond jaarlijks plaats door DNV GL. Sinds 2019 doet ook Cicero Thuis mee in de onafhankelijke toetsing (vóór deze datum had Cicero Thuis een separaat HKZ-keurmerk). Na afstemming met CZ Zorgkantoor is besloten de

intramurale zorg niet langer extern te auditeren, aangezien Cicero Zorggroep aantoonbaar beschikt over een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem (Bijlage F). Een HKZ-certificaat is voor CZ geen inkoopvoorwaarde. Bij Cicero Thuis en Cicero Revalidatie & Herstelzorg blijft een certificaat echter wel een randvoorwaarde bij het maken van inkoopafspraken met zorgverzekeraars en gemeenten.

Vanwege COVID-19 heeft in 2021 geen externe audit plaatsgevonden. Het gevolg was dat op 10 en 11 mei 2022 de hercertificering is uitgevoerd bij Cicero Thuis en de CRH én een opvolgaudit heeft plaatsgevonden op 14 en 15 november 2022. Beide audits zijn goed verlopen. In mei stond de audit in het teken van thema 'verbindingen'. Naast de bezoeken aan dagvoorzieningen, revalidatieafdelingen en wijkteams, zijn gesprekken gevoerd met (extramuraal) behandelaren, HR-business partners, information security officer, ARBO coördinator, manager inkoop en facilitair, afdelingsmanagement en directie. Veel complimenten zijn gegeven over het enthousiasme, de bevoegenheid en de vooruitgang die geboekt is op het gebied van o.a. Positieve Gezondheid, innovatie, meer fluide vormen van zorg (Ouderenzorg 8.0), verbindingen in de wijk (o.a. Samenkracht Brunssum, aansluiting van specialist ouderengeneeskunde [SO]/verpleegkundig specialist [VS] bij multidisciplinaire overleggen [MDO's], mantelzorg), doorontwikkeling uitvraag Omaha-methodiek, continue dialoog met medewerkers, contacten met samenwerkingspartners en de visie op dagvoorzieningen.

In november zijn revalidatieafdelingen, dagvoorzieningen en wijksteunpunten opnieuw bezocht. Tevens zijn er gesprekken gevoerd met de wijkteams, behandelaren, team kwaliteit en beleid, management en directie. Duidelijk is dat Cicero niet stilzit, ondanks de uitdagingen van deze tijd (arbeidsmarktcrachte, hoog ziekteverzuim). De auditoren complimenteerden iedereen met de zichtbare doorontwikkeling op het gebied van teamontwikkeling, multidisciplinaire samenwerking, innovatie (o.a. telerevalidatie, Medimo app), begeleiding leerlingen en verbindingen tussen professionals (in- en extern) maar vooral met het voorliggend veld zoals gemeenten, verenigingen, de kerk, kinderdagverblijf, de schutterij en een nabijgelegen zorgcentrum. De audit heeft weer geleid tot mooie inzichten, bevestiging dat we de cliënt echt centraal stellen met oog voor de medewerker en de verbeterkansen die er nog zijn (o.a. reanimatiebeleid, bijhouden temperatuurlijsten koelkast).

Jaarlijks geactualiseerd kwaliteitsjaarplan

In 2019 is een vijfjarenbeleid bepaald voor kwaliteit en veiligheid (2020-2025). Dit beleid wordt jaarlijks voorzien van een actueel jaarplan (addendum) dat voor instemming wordt voorgelegd aan de Centrale cliëntenraad (CCR) en de ondernemingsraad (OR). Tevens wordt de professionele adviesraad (PAR) gevraagd te reageren. Het jaarplan wordt uitgewisseld met twee partijen binnen de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L; zie thema 5). In 2022 waren dit Sevagram en Envida. Evaluatie en terugkoppeling van de resultaten zijn daarmee geborgd in de reguliere planning- en control cyclus. Het geactualiseerde jaarplan wordt in het kwaliteitshandboek van

Cicero Zorggroep gepubliceerd.

Jaarlijks kwaliteitsjaarverslag

Jaarlijks wordt een kwaliteitsjaarverslag gepubliceerd op de website (www.cicerozorggroep.nl). Dit verslag bevat alle elementen die het kwaliteitskader verplicht stelt en brengt tevens verslag uit van de voortgang op de hoofddoelstellingen van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid én de daaruit volgende acties.

Continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners

Het team kwaliteit en beleid analyseert alle data uit de diverse kwaliteitsmetingen. Deze analyses worden besproken binnen de stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid om vroegtijdig te kunnen acteren bij significante veranderingen of risico's. Tevens staan de analyses op de agenda van de managementteamvergaderingen van de bedrijfsonderdelen en locaties. Verbeterafspraken zijn onderdeel van de lopende plannen.

Methodisch werken

Om goede zorg en/of ondersteuning te kunnen geven aan een cliënt is het werken volgens een plan van belang. De basis van dit plan is methodisch werken: een werkwijze om persoonsgerichte, multidisciplinaire en veilige zorg te organiseren. Om het belang en de systematiek van methodisch werken te benadrukken, is een werkgroep methodisch werken opgericht. In 2022 zijn twee essentiële thema's opgepakt: rapporteren volgens de SOEP methode (Subjectief, Objectief, Evaluatie, Plan) en zorgvragen onderbouwen met de PES (Probleem, Etiologie, Symptomen). Er is een zakkaartje SOEP gemaakt en een procedure rapporteren opgesteld ter ondersteuning. Verder zijn posters met voorbeeld casuïstiek gedeeld om medewerkers bij het rapporteren op SOEP en formuleren van de PES te helpen bij de meest voorkomende problemen. Daarnaast is het programma MPS (Methodisch en Persoonsgericht Samenwerken) aangeschaft. Dit programma ondersteunt medewerkers bij het methodisch werken. Het bestaat uit 12 thema's: cognitie, stemming en gedrag – vallen – verliesverwerking – voeding – daginvulling – zingeving – decubitus – medicatie – mondgezondheid – infecties – intimiteit – pijn. Het programma en de thema's zijn ontstaan vanuit het Mikzo® classificatiemodel (zie ook Thema 1. ECD in de ondersteuning van het primaire proces). Het programma wordt ontwikkeld via 'learning on the job' en dat betekent dat medewerkers op elk moment gebruik kunnen maken van de leermaterialen. Naar verwachting is MPS medio 2023 gereed voor implementatie.

Verplichte audits

In 2022 zijn alle verplichte audits en dossiercontroles uitgevoerd: de Administratie Organisatie Interne Controle (AO/IC), dossiercontroles, borging voorbehouden handelingen (VBH), veiligheidsrondgangen, ontruimingsoefeningen en eten en drinken. Op vraag van locatiemanagers hebben verpleegkundig projectmedewerkers audits uitgevoerd op thema's (o.a. medicatie, hygiëne, Cliënt Centraal). Voor 2023 is een interne auditplanning gemaakt. Het eerste en



tweede kwartaal worden gebruikt om te komen tot een gecombineerde vorm van interne auditering op basis van compliance (medicatie, hygiëne, zorgtechnologie en informatieveiligheid). Daarbij wordt ook kritisch gekeken naar de bestaande checklists in het kader van de administratieve lastenverplichting. Met andere woorden, reflecteren we op de juiste zaken, is dit conform actuele wet- en regelgeving en worden zaken niet dubbel getoetst? Dit is in samenspraak met team kwaliteit en beleid en de verpleegkundig projectmedewerkers die deze werkwijze toetsen. Tevens zijn de verplichte audits en dossiercontroles opgenomen in de planning.

Procesaudits

Aanvullend op de eerder ontwikkelde procesaudits 'Kom bij ons wonen', 'Kom bij ons revalideren', 'Kom naar de dagvoorziening', is in 2022 de procesaudit 'Langer thuis wonen met een VPT/MPT' (Volledig of Modulair Pakket Thuis) ontwikkeld. Deze audit is medio 2022 bij Cicero Thuis uitgevoerd. Doel was te achterhalen in hoeverre de inzet binnen een VPT/MPT aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënt en het langer thuis wonen. Bij deze audit is gekeken naar het totale proces van aanmelding, intake, zorginzet (rekenmodule) en de samenwerking tussen diverse zorgprofessionals met als uitgangspunt Cliënt Centraal. Conclusie was dat VPT/MPT zeker aansluit bij wat de cliënt in de thuissituatie wil. Verbeteringen zijn mogelijk in communicatie en vastleggen van werkafspraken. Kortom, de audit levert zeer bruikbare informatie op om de zorg voor kwetsbare ouderen in de thuissituatie te verbeteren.

In 2023 staan de procesaudits 'geriatisch assessment' bij de CRH en 'Zijn wie je bent, de visie op welzijn' bij IMZ gepland.

Moreel beraad

De draad van moreel beraad is na de coronatijd weer opgepakt. Moreel beraad is een methode om te leren en

verbeteren naar aanleiding van ethische dilemma's. Na informatiebijeenkomsten en een proef moreel beraad zijn na de zomer drie nieuwe gespreksleiders opgeleid. Dit brengt het aantal nu op zes gespreksleiders én een reservelijst van medewerkers die deze rol mogelijk op termijn ambiëren. De oproep om in gesprek te gaan over ethische dilemma's (via intranet) had tot resultaat dat er diverse aanvragen voor moreel beraad binnenkwamen. Bovendien is tijdens de Week van de reflectie (21 tot en met 25 november) drie dagen een aansprekende casus gepubliceerd: 'Mag ik bij jou in bed? Afwijken van het protocol, mag dat? Vrijheid beperken of niet?'. Tot slot is een werkwijze moreel beraad in het kwaliteitshandboek opgenomen, zodat het duidelijk is hoe een moreel beraad aangevraagd kan worden en vindt ongeveer één keer in de drie maanden een afstemmingsoverleg plaats tussen de gespreksleiders. Deze activiteiten worden in 2023 vanzelfsprekend gecontinueerd. Er staan inmiddels al 10 moreel beraden gepland en er is één aanvraag in behandeling.

Kwaliteit van zorg vanuit cliëntenperspectief

Cicero Zorggroep meet sinds dit jaar kwaliteit van zorg vanuit cliëntperspectief via driehoeksgesprekken (Ruimte voor Zorg, zie ook Tabel 5). Cicero is de eerste partij die deze bewezen effectieve meetmethode implementeert. Doel is enerzijds kwaliteit van zorg vanuit cliëntenperspectief te meten (zie voor meer informatie over de methode driehoeksgesprekken Thema 8. Gebruik van informatie) en anderzijds deze gesprekken in te zetten om te leren en te verbeteren in het team. Op basis van de ruwe data (verslagen van de interviewers) wordt een deel van het team gestimuleerd tips en tops te destilleren. Deze tips, maar ook zeker ook de tops, worden met het hele team besproken en zijn de basis voor vervolgcacties. Het met elkaar in gesprek zijn over 'wat vinden onze cliënten belangrijk in de zorg' wordt als zeer positief ervaren.



Onderzoek en Onderwijs

Cicero participeert op dit moment in diverse onderzoeken van de AWO-L (zie Tabel 5).

Onderwerp	Toelichting
Anders meten verpleeghuis - Ruimte voor Zorg	Inmiddels is een laagdrempelig en gebruiksvriendelijke methode ontwikkeld om de kwaliteit van ervaren zorg te meten vanuit cliëntperspectief. Het onderzoek richt zich nu op het implementeren en uitrollen van de methode en bijbehorende scholing. Tevens wordt de methode uitgebreid met observatieonderzoek om de kwaliteit van zorg vanuit cliëntenperspectief ook te kunnen "meten" bij ouderen die zich niet meer verbaal kunnen uitdrukken.
LINC- Learning Innovation Nurse Climate	Het doel is een duurzaam en systematisch leer- en verbeterklimaat (waar werkplekleren centraal staat) voor teams van verpleegkundigen en verzorgenden in de ouderenzorg te ontwikkelen en evalueren; de 'Learning Innovation Nurses Climate' (LINC) aanpak. Uitgevoerd binnen de thuiszorg en de verpleeghuiszorg.
LEEV- Leren en verbeteren op weg naar persoonsgerichte zorg en ondersteuning	Het doel is om teams binnen zorgorganisaties te monitoren en te onderzoeken op welke manieren zij in samenwerking met cliënten, hun naasten en zorgverleners gezamenlijk werken aan optimalisering van het leven en werken in het verpleeghuis, vanuit een gedeelde visie en gestimuleerd door het management. Daarnaast wordt onderzocht hoe en in welke mate verpleeghuisorganisaties inzichtelijk kunnen maken hoe en in welke mate zij leren en verbeteren. De primaire doelstelling is zowel verbetering van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening vanuit het perspectief van cliënten en hun naasten als verbetering van de kwaliteit van het werk voor zorgverleners.
The ReAble study: Investigating an innovative approach in home-based care	Het doel is bewezen effectieve reablement-interventies te ontwikkelen en te toetsen in de Nederlandse context. Een van de organisaties waar een reablement-interventie getoetst wordt is Cicero.
Praktijkvariatie indicatiestelling wijkverpleging	Het doel van het onderzoek is de aard en omvang van de variatie in de indicatiestelling in de wijkverpleegkundige zorg in kaart te brengen om vervolgens interventies voor te stellen om ongewenste variatie in de indicatiestelling wijkverpleging te reduceren.

Tabel 5: Onderzoeken van de AWO waarin Cicero participeert

Daarnaast hebben in 2022 voor alle medewerkers van Cicero twee webinars plaatsgevonden onder de titel 'Wetenschappelijk onderzoek een ver van je bed show? Echt niet!'. Tijdens deze webinars is een aantal ontwikkelingen in de zorg gedeeld: Ruimte voor Zorg-methode om kwaliteit van zorg te meten, Kortdurende zorg om ouderen te ondersteunen bij het zo lang mogelijk thuiswonen (nieuwe onderzoekslijn van de AWO-L), Praktijkvariatie in de indicatiestelling bij wijkverpleegkundigen en reablement om mensen te leren zichzelf te helpen.

Deel uitmaken van een lerend netwerk

Cicero Zorggroep neemt al jaren actief deel aan het structurele samenwerkingsverband Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L). Aanvankelijk bestond dit uit zes zorgorganisaties (Meandergroep Zuid-Limburg, Sevagram, Envida, Cicero Zorggroep, Zuyderland en Vivantes) en vier kennisinstellingen (Zuyd Hogeschool, Gilde Zorgcollege, VISTA College en Universiteit Maastricht). Inmiddels is de AWO-L uitgebreid met samenwerkingspartners in Midden- en Noord-Limburg. 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, het uitzetten van stageopdrachten en het aanvragen van subsidies. De komende jaren blijft Cicero actief participeren in dit netwerk.

De AWO-L wordt beschouwd als het lerend kennisnetwerk, waartoe het kwaliteitskader oproept en waarvan wij het belang ten eerste onderschrijven. 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. In 2022 zijn voorbereidingen getroffen voor een eerste externe visitatie in 2023 tussen de zorginstellingen. Het thema van de externe visitatie is 'Leren en verbeteren'.

Tot slot, (para)medici, verpleegkundigen, management en stafmedewerkers investeren in deskundigheid en 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. Cicero Zorggroep faciliteert het werken buiten de eigen organisatie enkel als dit een meerwaarde heeft voor de competentieontwikkeling.



2.3.5 THEMA 5: LEIDERSCHAP, GOVERNANCE EN MANAGEMENT

Cicero Zorggroep 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). De leden van de raad van bestuur en managementteam hebben geen achtergrond als specialist ouderengeneeskunde of psychosociale achtergrond. De raad van bestuur sluit daarom minimaal twee keer per jaar aan bij het overleg van de (para)medici.

De raad van bestuur is zoveel mogelijk aanwezig op locaties. Overleg met de raad van toezicht wordt roulerend over de verschillende locaties gepland, dit heeft echter door COVID-19 in 2022 nauwelijks plaatsgevonden. De raad van bestuur loopt daarnaast tenminste tweemaal per jaar mee op de werkvloer, zo ook in 2022. 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.

Overzicht aantal medewerkers en in- en uitstroom medewerkers 2022

Cicero Zorggroep	Totaal 2141	Instroom 318	Uitstroom 330	Saldo -12
Cicero Thuis	Totaal 339	Instroom 47	Uitstroom 55	Saldo -8

Tabel 6³: Overzicht aantal medewerkers en in- en uitstroom medewerkers 2022 Bron: Power BI

Zomerplan

Om tijdens de vakantieperiode 2022 eigen medewerkers de kans te bieden meer uren te werken voor een hogere vergoeding (in plaats van ZZP'ers) en kwaliteit en continuïteit van zorg aan de cliënten te borgen, is een zomerplan ontwikkeld. Dit zomerplan is zorgvuldig geëvalueerd en doorberekend. De kosten waren vergelijkbaar met de inzet van ZZP'ers, echter de waardering voor de inzet van eigen medewerkers voor de cliënten in een tijd van hoge inflatie, was groot. Besloten is om in 2023 wederom een zomerplan te ontwikkelen, maar in aangepaste vorm, waarbij rekening wordt gehouden met de bevindingen uit de evaluatie van het zomerplan 2022.

Zie hoofdstuk 3.5.2 voor meer informatie over leiderschap, governance en management.

2.3.6 THEMA 6: PERSONEELSSAMENSTELLING

Medewerkers van Cicero spelen een sleutelrol in het behalen van de doelstelling van Cicero, namelijk het verlenen van kwalitatief goede en persoonsgerichte zorg aan onze cliënten. De medewerkers verlenen deze zorg vanuit een menselijk perspectief, gericht op samenwerking en verbondenheid. Zij gebruiken hun professionele ruimte, creativiteit en ondernemerschap zodanig dat zij kunnen inspelen op de behoefte van de cliënt en daarmee maatwerk kunnen leveren. De medewerker neemt zijn/haar eigen verantwoordelijkheid in het verlenen van professionele zorg en het leer- en ontwikkelproces hierin. Cicero benut de kwaliteiten van de medewerker door deze vooral te laten doen waar hij/zij goed in is.

Ook in 2022 is de spanning op de arbeidsmarkt actueel. Medewerkers (met name niveau 3 en 4) zijn moeilijk te krijgen en het ziekteverzuim is nog altijd hoog (bijna 10%). De druk ontstaat door de COVID-19 pandemie, is in de loop van het jaar gelukkig wel wat afgenomen. In 2022 waren er respectievelijk 2141 en 339 medewerkers werkzaam binnen Cicero Zorggroep en Cicero Thuis. Vergeleken met 2021 is het verloop minder groot. De overzichten laten echter zien dat de uitstroom weliswaar nog altijd groter is dan de instroom, maar dat het negatieve saldo bij Cicero Zorggroep fors is gedaald (in 2021 uitstroom Cicero Zorggroep -46). Bij Cicero thuis was de uitstroom dit jaar groter dan de instroom. Deze was in 2021 licht positief (+1).

Arbeidsmarktcommunicatie, werving & selectie en onboarding

In de huidige arbeidsmarkt is effectieve werving en selectie essentieel. Naast professionele arbeidsmarktcommunicatie met een aansprekende middelenmix, werpt de ingezette werkwijze van recruitment vruchten af. In 2022 zijn veel meer vacatures zonder tussenkomst van interim- en werving & selectiebureaus ingevuld. Verder is ingezet op het proactief benaderen van latent werkzoekenden (o.a. via LinkedIn) en ook dat met resultaat. Cicero heeft een goede naamsbekendheid en een sterk werkgeversimago op de arbeidsmarkt.

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

In 2022 waren er in totaal 506 vacatures. In november 2022 stonden nog 33 vacatures open. De functies Medewerker Catering en Ondersteuner wonen waren met respectievelijk 29 en 25 aanvragen de meest voorkomende vacatures in 2022.

Afgelopen jaar is ook het indiensttredingsproces sterk verbeterd. Door het toepassen van de LEAN-principes is de tijd die verstrijkt tussen vacaturestelling en ondertekenen arbeidsovereenkomst (time to hire) sterk afgenomen (van 40 naar 26 dagen). Onderdeel van het indiensttredingsproces is onboarding. Ook hier heeft een verbeteringslag plaatsgevonden. Maandelijks vindt een introductiebijeenkomst plaats voor alle nieuwe medewerkers van die maand. Tijdens deze bijeenkomst stelt Cicero zich voor, vertellen diverse medewerkers over hun werk bij Cicero en maakt de raad van bestuur persoonlijk kennis. De nieuwe medewerkers ontvangen op die dag hun werkkleding en het geheel wordt afgesloten met een gezamenlijke lunch.

In 2023 zetten we de ingeslagen weg voort. Het plan is om de sociale media (o.a. Facebook, Instagram, LinkedIn en TikTok) nog gericht in te zetten, meer lokale events zoals hiring days, meeloopdagen e.d. te organiseren en open dagen op locaties te houden. We gaan een aansprekende en passende visie 'Werken bij Cicero' formuleren voor arbeidsmarktuitingen en communiceren helder over onze arbeidsvoorwaarden. Ook gaan we nog meer doelgroepgericht werven en zorgen voor uitbreiding van het aantal stageplekken met name in de functies buiten het directe zorgproces. Stagiairs (BOL) gaan we intensiever begeleiden naar een positie als werknemer en/of BBL-er. Ook werven we in 2023 weer voor trainees en worden nieuwe traineeships ontwikkeld (o.a. traineeship servicemanager). Tot slot staan voor 2023 twee grote wervingsprojecten op de agenda: vakantiekrachten en BBL-leerlingen verzorgende IG. Ook deze werving wordt in eigen beheer uitgevoerd.

In 2023 start een hernieuwde samenwerking met WSP Parkstad (hét loket voor werkgeversdienstverlening en hét regionale expertisecentrum voor inclusieve arbeid) en Betere Buren (mensontwikkelbedrijf van de gemeente Brunssum).

Visie op ontwikkeling

In de visie van Cicero vindt leren het meest effectief plaats dicht bij het dagelijkse werk. Zodoende kan de brug gelegd worden tussen kennis en de praktijksituatie. Leren en ontwikkelen binnen reële situaties gebeurt door (zelf)reflectie en het geven van feedback aan collega's en het ontvangen daarvan. Uitgangspunt is dat leren en ontwikkelen maatwerk is en aansluit bij de individuele mogelijkheden van de medewerker. De regie van het eigen leerproces ligt bij de medewerker. Dit vraagt niet alleen een andere houding van medewerkers, maar ook om een andere stijl van leidinggeven. Een stijl die inspireert, motiveert en openstaat voor ideeën van medewerkers schept makkelijker vertrouwen bij de medewerker. Het 'in control' zijn door het management krijgt een ander gezicht, waarbij het geven van vertrouwen een cultuur schept van waaruit verandering mogelijk wordt. Leren is gericht op duurzame ontwikkeling van de medewerker en niet op probleemoplossing in het hier en nu.

Het opleiden en ontwikkelen van medewerkers wordt volgens het 70:20:10 principe vormgegeven. Dit houdt in: leren tijdens het werk door werkplekleren (70%), door interactie/leren van elkaar (20%) en door training op maat (10%). Daarmee kunnen traditionele, ineffektieve en vaak dure vormen van trainen en opleiden verminderd worden.



Voor bovenstaande visie is de basis in 2021 en 2022 gelegd. In 2023 zal hier op doorgepakt worden. De volgende acties staan tot en met 2028 op de planning:

- Implementatie van het concept PraktijkLeerVersterkers voor leerlingen, werkbegeleiders en praktijkopleiders. Binnen dit concept wordt de kwaliteit van de begeleiding van de leerling geoptimaliseerd door het opleiden van de werkbegeleiders door praktijkopleiders.
- Ontwerp van een nieuw leerlingensysteem zodat de leerlijnen en processen optimaal afgestemd worden op de wensen en behoeften in de organisatie.
- Adequate ondersteuning van medewerkers voor hun opleiding en ontwikkeling met behulp van een digitale leeromgeving. Dit maakt voor de medewerker inzichtelijk welke kwalificaties en competenties horen bij zijn/haar functie en hoe deze behaald kunnen worden. Daarnaast is het op die manier inzichtelijk waar binnen de organisatie waar welke competenties geborgd zijn en waar de risico's zitten.
- Het faciliteren van de organisatie in het aanvragen van studies, opleidingen en trainingen
- Het begeleiden van medewerkers die loopbaanvraagstukken hebben zodat ze hun loopbaan binnen Cicero Zorggroep kunnen vervolgen.
- Intensievere samenwerking met recruitment om tot een betere match tussen leerlingen en vacatures te komen.

Leerlingen

Ultimo 2022 waren er 155 leerlingen in dienst van de totale organisatie (Cicero Zorggroep en Cicero Thuis). De leerlingen zijn ingezet op diverse locaties en de diverse organisatieonderdelen. Daarnaast waren verspreid over het jaar gemiddeld 40 stagiaires (BOL) actief binnen de organisatie. In 2023 wordt het leerlingensysteem herzien. Het streven is meer aanwas, versimpeling van procedures en processen en roulatie over de diverse organisatieonderdelen. Dit laatste om leerlingen een goede indruk te geven van de mogelijkheden binnen de thuiszorg, revalidatie en intramuraal.

Verzuim

In het afgelopen jaar hebben we te maken gehad met de nodige griep- en coronagolven, met als gevolg meer zieke medewerkers. Door verzuim en niet ingevulde vacatures neemt de druk op medewerkers verder toe en daarmee ook het risico op nog hoger ziekteverzuim. Om leidinggevend te voorzien van de nodige handvatten bij verzuim, zijn in 2022 verzuimtrainingen georganiseerd. Hierin is naast de wettelijke aspecten (Wet Verbetering Poortwachter) ruim aandacht besteed aan de diverse rollen bij verzuim, het managen van



verwachtingen en het voeren van een verzuimgesprek. Cicero maakt actief gebruik van twee verzuimcoaches die leidinggevend ondersteunen bij het begeleiden van kortdurend verzuim (< 12 weken).

In 2022 is gebruik gemaakt van de arbodienst Medicum Consult. Medicum onderschrijft en hanteert het 'Eigen Regie Model'. In dit model is de werkgever primair verantwoordelijk voor de verzuimaanpak en zet zelf alle acties uit die noodzakelijk zijn voor een goede verzuimbegeleiding. De samenwerking met Medicum is goed. De organisatie is goed bereikbaar, toegankelijk, duidelijk en kundig.

In 2022 is bij Cicero Thuis en diverse IMZ-locaties in het kader van het terugdringen van fysieke belasting een pilot met ergocoaches gestart. Inmiddels is deze pilot positief afgerond en zijn de opgeleide coaches aan de slag op hun afdeling/locatie. Begin 2023 wordt gekeken of meer locaties met ergocoaches gaan werken.

Daarnaast zijn in 2022 stoelmassages op en tijdens het werk aangeboden. Medewerkers reageerden overwegend positief en hebben gretig gebruik gemaakt van het aanbod. Besloten is om de stoelmassages in 2023 te continueren.

Om in elke fase van het werkzame leven goed en gezond aan het werk te blijven, biedt Cicero een aantal faciliteiten zoals leefstijlcoaching, periodiek medisch onderzoek, aanschaf fiets en een werkplekonderzoek. In 2023 worden deze faciliteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid opnieuw voor het voetlicht gebracht.

Belonen en waarderen

In 2022 is met een werkgroep nagedacht over het meer op beleidsmatige wijze inrichten van "belonen en waarderen". Uitgangspunten als budgetneutraal, vigerende wetgeving, transparant, vraaggericht (het beleid moet inspelen op wat medewerkers belangrijk vinden) waren hierbij leidend. Om op dit laatste zicht te krijgen zijn een viertal klankbordsessies georganiseerd met medewerkers uit de organisatie. Uit deze sessies bleek dat de wensen op een viertal terreinen lagen: 1. Flexibiliteit, regelvrijheid en maatwerk in arbeidsvoorwaarden; 2. Ontwikkeling, loopbaanmogelijkheden en mobiliteit; 3. Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid; 4. Services (huishoudelijk, strijkservice, klussen, kinderopvang).

De nieuwe cao 2022-2023 is hierbij ondersteunend omdat een aantal wensen hierin aandacht krijgt (o.a. maatregelen ten behoeve van een betere balans werk-privé, zeggenschap/invloed en inspraak, regelvrijheid, ontwikkeling etc.). Wat ook opviel was dat een aantal ontwikkelingen dat al in gang was gezet (o.a. op het gebied van opleiden en ontwikkelen, teamontwikkelingstrajecten gericht op eigen regie en veerkracht, leaseauto's bij Cicero Thuis) naadloos aansloot bij de wensen van medewerkers. Tegelijkertijd werd ook duidelijk dat het portaal duurzame inzetbaarheid

onvoldoende vindbaar is voor medewerkers. Hetgeen gevraagd werd, biedt Cicero al. Dit wordt in 2023 opgepakt. Andere gerealiseerde initiatieven in 2022 waren brandstofbijdrage thuiszorgmedewerkers, energiebonus, additionele reiskostenvergoeding Cicero Thuis, stoelmassages en meer ruimte voor maatwerk in roosterwensen (decentrale initiatieven in het kader van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid en de krapte op de arbeidsmarkt). In 2023 volgt ook een aanpassing van de attentieregeling, evenals meer aandacht voor secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden in de vorm van gerichte communicatie en toegankelijkheid duurzaam inzetbaarheidsportaal.

Arbeidsomstandigheden (RI&E en arbeidsongevallen)

In 2022 zijn de geïdentificeerde risico's naar aanleiding van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E 2021) verder opgepakt. Het bespreken van de verbeteracties maakt onderdeel uit van de agenda van de lokale MT's.

In 2022 was sprake van 15 (bijna) arbeidsongevallen (IMZ 13, CT 2 en CRH 0). Een inspectiemelding was niet nodig. Team Arbo heeft naar aanleiding van deze meldingen echter wel actie ondernomen, in overleg met de betrokken managers. Er is aandacht gegeven aan de mogelijkheid tot fysiotherapie en personeelscoach. Daar waar nodig zijn preventieve afspraken gemaakt met de managers.

Tevens zijn in 2022 13 prikincidenten gemeld bij Prikpunt (0,95% van het aantal medewerkers at risk). Het betreft 8 prik-, 4 krab- en 1 bijtaccidenten. Ten opzichte van 2021 (6 accidenten), is dit een stijging. Het percentage meldingen dat PrikPunt binnen een uur na een accident bereikt, geeft inzicht in de mate waarin PrikPunt bekend is op de werkvloer. Vergeleken met vorig jaar is dit percentage gedaald. Bij een directe melding is een medewerker snel gerustgesteld en kan PrikPunt, indien noodzakelijk, ook snel actie ondernemen. Hier zal in 2023 verder aandacht aan worden besteed.

Agressie en geweld

Werknemers krijgen regelmatig te maken met agressief gedrag van cliënten of hun naasten. Meldingen gebeuren vaak op eigen initiatief en steeds vaker op aandringen van leidinggevend. Zo ontstaat een steeds beter zicht op agressie en geweld. Team Arbo monitort deze agressie-meldingen, maakt ze bespreekbaar en ondersteunt werknemers en leidinggevend daar waar nodig. Indien gewenst volgt de personeelscoach de meldingen op en biedt werknemers mentale ondersteuning. In 2022 zijn binnen Cicero Zorggroep in totaal 471 meldingen van agressie en/of geweld geregistreerd (415 binnen de intramurale zorg, acht bij Cicero Revalidatie en Herstelzorg en 48 bij Cicero Thuis). In veruit de meeste gevallen is er sprake van verbaal geweld of bedreiging, al dan niet in combinatie met fysiek geweld.

In 2022 is twaalf keer een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon over klachten van grensoverschrijdend gedrag of meldingen over integriteitkwesies,

waarvan negen keer door een vrouw en drie keer door een man. Zeven van de twaalf meldingen betrof pesten zoals roddelen, werk onmogelijk maken, delen van vertrouwelijke informatie, niet luisteren, manier van communiceren. Drie meldingen gingen over intimiderend gedrag door leidinggevenden. Eén medewerker heeft melding gedaan van seksuele intimidatie en één medewerker van diefstal. In de meeste gevallen hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden om de melder te ondersteunen in het zelf nemen van de regie om zaken bespreekbaar te maken, een melding te doen bij de leidinggevende of een direct gesprek met de 'dader' aan te vragen. In een aantal gevallen was de vertrouwenspersoon hierbij aanwezig. Dit werkte vaak al zeer verhelderend. Verder werd geanalyseerd wat nu precies leidde tot het ervaren van het ongewenste onveilige gedrag. De integriteitscasus (diefstal) is, zoals door melder aangegeven, opgepakt en afgehandeld door de leidinggevende.

Vrijwilligers

Binnen Cicero waren in 2022 in totaal 636 vrijwilligers actief. Dit zijn er 32 meer dan in 2021. De meeste vrijwilligers werken in de intramurale zorg. In 2022 mochten we 170 nieuwe vrijwilligers verwelkomen en namen we afscheid van 148 vrijwilligers. Er waren dus veel wisselingen, mede veroorzaakt door het feit dat de helft van de vrijwilligers 70 jaar of ouder is. De reden van stoppen heeft dan vaak te maken met de eigen gezondheid of het zorgen voor naasten. Daarnaast stoppen vrijwilligers als zij betaald werk vinden of een zorgopleiding starten, binnen of buiten Cicero. De vrijwilligers die in 2022 gestart zijn, hebben een gemiddelde leeftijd van 59 jaar, tegenover de gemiddelde leeftijd van 66 jaar voor alle vrijwilligers. Dit is een gunstige ontwikkeling.

In 2023 gaan we extra aandacht schenken aan de samenwerking tussen vrijwilligers en formele zorg door

middel van het aanbieden van verschillende trainingen, themabijeenkomsten en workshops. In het kader van het jubileum van 15 jaar Cicero Zorggroep wordt in het najaar van 2023 een speciale activiteit voor alle vrijwilligers georganiseerd. Het werven van nieuwe vrijwilligers blijft dé prioriteit.

Basis op orde

In 2022 zijn weer stappen gezet om de basisprocessen in het domein personeel (met name in-, door- en uitstroom van medewerkers) beter op orde te krijgen. Zo is een enorme verbetering gemaakt als het gaat in het indiensttredingsproces en het onboarden van medewerkers. De tijd die het kost vanaf moment van indiensttreding tot daadwerkelijke start is aanzienlijk verkort (van 40 naar 26 dagen). Bovendien is de kennismaking met Cicero herzien en afstemming tussen recruitment, administratie, ICT (uitlevering van devices) enorm verbeterd. Ook de komende jaren zetten we in op het continu verbeteren van processen in de organisatie en het terugdringen van verspilling van tijd/capaciteit door het toepassen van LEAN principes. Voor 2023 staat het maken van een uitdiensttredingsproces op de planning.

2.3.7 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.

	Hulpbron	Verantwoordelijke afdeling
1	De gebouwde omgeving: vastgoed, onderhoud, buitenruimtes, woonoppervlakte, bewegingsruimte per cliënt, privacy en faciliteiten voor terminale zorg.	Vastgoed en Facilitaire Zaken (operationeel: verantwoordelijken eten en drinken en welzijn)
2	Technologische hulpbronnen: ICT en gebruik van domotica, wearables, telemonitoring en e-health.	Vastgoed en Facilitaire Zaken, ICT, Management intramurale zorg, CRH, Cicero Thuis 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 Tweede echelon management

Tabel 7: Hulpbronnen



ICT

In 2022 zijn de volgende ICT-projecten, op basis van een door het MT goedgekeurd portfolio, gerealiseerd of gestart:

- Implementatie Medimo voor de EMZ
- Vervanging ISP (organisatiebreed inkoopstelsel) door AFAS en Filelinx
- Facturen en debiteuren import
- KIK-V cloud applicatie voor personeelssamenstelling
- Vooronderzoek capaciteitsplanning artsen
- Implementatie Single Sign ON in alle applicaties
- Invoering klinimetrie IMZ
- Herziening autorisatie/rol matrix
- Inrichten productiviteit behandelaren
- Wzd-inrichting in Cura
- Nieuwe cao inrichten in InPlanning
- Seizoensplan uitwerking en inrichting
- Doorontwikkeling flexpool
- Organisatieaanpassingen in AFAS HR
- Ziek- en betermelding via de AFAS pocket app
- Inrichting ouder- en geboorteverlof
- Optimalisaties Leerling Management Stelsel
- Voor Power BI nieuwe functionaliteiten ontsloten, management reviews gedigitaliseerd en aanzet KPI dashboards
- Uitrol van 840 nieuwe werkplekken
- Nieuwe sharepoint online op de moderne werkplek ontsloten
- Diverse zorgtechnologie projecten op locatie:
 - Cicero Bleekstaete: Telefonie en zorgtechnologie
 - Huize Louise: Migratie MiCollab naar DHM Zorgtechnologie in combinatie met Vodafone Spidercloud
 - 't Brook: Telefonie en zorgtechnologie (Verkerk naar De Heer Medicom)
 - Pius: Telefonie naar Mitel centraal
 - Schuttershof: Zorgvleugel BG ("Gouden Regen") Netwerk, Zorgtechnologie en telefonie
 - CardAccess: Ontvlechten toegangscontrole Verkerk naar CardAccess voor locatie Elvira-Leontine, Op den Toren
 - Leontine: Technische realisatie zorgtechnologie.

Slimme zorg

Meer dan voorheen worden de mogelijkheden van technologie en eHealth (slimme zorg) verkend. Hierbij is gefocust op toepassingen die aantoonbaar eigen regie, zelfredzaamheid, privacy, kwaliteit van leven en veiligheid van cliënten vergroten, die leiden tot arbeidsbesparing of ontlasting van medewerkers, dan wel processen faciliteren. In onderstaand kader staan verschillende toepassingen waarmee Cicero in 2022 ervaring heeft opgedaan.

Medido

De inzet van de Medido (medicijn dispenser) is inmiddels volledig uitgerold binnen Cicero Thuis. In 2022 is een proef gedaan met het oefenen met de Medido bij een tijdelijke opname in het kader van Ouderenzorg 8.0, zodat bij terugkeer naar huis de Medido meteen kan worden ingezet. In december is een pilot gestart bij Cicero Revalidatie en Herstelzorg, om cliënten bij CVA-afdeling de Eik bekend te maken met de Medido, zodat bij terugkeer naar huis direct een Medido kan worden ingezet.

Wolk

De heupairbag (Wolk) is er voor cliënten met een verhoogd valrisico. Alle intramurale locaties zijn in 2022 van start gegaan met de Wolk. Met een startbijeenkomst werden de verschillende disciplines geschoold en door aanspreekpunten op de locaties aan te stellen, werd de inzet op de afdelingen gemonitord. Team I&O ondersteunde proactief en op afroep. De inzet van Wolk is geëvalueerd met de betrokken fysio- en ergotherapeuten en de aanspreekpunten op de afdelingen. De toegenomen bewegingsvrijheid voor cliënten door minder angst om te vallen werd als zeer positief ervaren. Verbeterpunten zijn de vele defecten van de Wolk heupairbags en de relatief lange levertijd. Ook het draagcomfort is in de evaluatie naar voren gekomen als punt van aandacht. Voor individuele cliënten die soms meerdere keren per dag vallen, biedt de Wolk een uitkomst.

Compaan

De Compaan is een tablet voor ouderen die niet digitaal onderlegd zijn, maar wel deel willen uitmaken van de digitale wereld. De Compaan is eveneens geschikt voor cliënten met verschillende stadia van geheugenproblematiek, maar kan -door bijvoorbeeld beeldbellen/zorg op afstand of thuismetingen- ook helpen bij de overgang van de revalidatie naar huis. Vanuit de Innovatheek wordt de Compaan uitgeleend om uit te proberen bij cliënten thuis, waar mogelijk zorg op afstand kan worden verleend.

Beleef-TV

De Beleef-TV (grote, interactieve, mobiele activiteitentafel) is na aanschaf als eerste ingezet binnen de dagvoorziening. Inmiddels rouleert deze binnen heel Cicero.

Tante Co

Tante Co is een interactief scherm waarmee wensen en behoeften van cliënten geïnventariseerd worden. Tante Co wordt inmiddels structureel ingezet bij Elvira-Leontine, Schuttershof en Aan de Bleek/Cicero Bleekstaete. Een vierde Tante Co rouleert op uitleenbasis over de andere locaties.

Nedap Luna

Nedap Luna is een slimme kalender, die in de thuissituatie helpt bij het aanbrengen van structuur in het dagelijks leven van mensen in de begin- en middenfase van dementie. Luna heeft mogelijk een positief effect op de zelfredzaamheid en zelfvertrouwen van cliënten. Luna wordt uitgeleend vanuit de Innovatheek aan cliënten die ondersteuning bij de dagstructuur nodig hebben.

<p>Tessa</p> <p>Tessa is een sprekende zorgrobot die mensen met een cognitieve beperking ondersteunt met gesproken berichten en instructies, zodat de gebruiker -ondanks de beperking- meer zelf kan. Tessa kan passieve cliënten ondersteunen en wordt op vraag ingezet vanuit de Innovatheek. Voor enkele intramurale cliënten is inmiddels een eigen Tessa aangeschaft.</p>
<p>Cradle</p> <p>De Cradle is een interactief zorginstrument dat een nieuwe vorm van contact mogelijk maakt door aanraking tussen mensen te vertalen in geluid. De Cradle maakt zo nieuw contact mogelijk voor mensen die moeite hebben met communicatie en sociale interactie, zoals bij dementie. De Cradle is onderdeel van de Innovatheek.</p>
<p>Somnox</p> <p>De Somnox is een slaaprobot die voelbaar mee-ademt met de cliënt en zorgt voor ontspanning én het gevoel niet alleen te zijn. De Somnox is onderdeel van de Innovatheek.</p>
<p>VIB-bord</p> <p>'Herhaalvragen' van cliënten vragen soms erg veel tijd. In samenwerking met collega-zorgaanbieders is een prototype spraaktoepassing ontwikkeld (VIB-bord, vind-ik-belangrijk-bord) om de herhaalde vraag van de cliënt via een spraak-toepassing te kunnen laten beantwoorden. Er heeft van februari tot en met juni 2022 een pilot plaatsgevonden binnen Huize Louise. Tegelijkertijd vond de pilot ook plaats binnen 4 andere ouderenzorgorganisaties in de regio. De gestelde doelen zijn in deze regionale pilot niet behaald. Binnen Cicero is besloten om niet verder te gaan met het VIB bord.</p>
<p>Beeldbellen behandelen</p> <p>In 2022 is door diverse behandelen beeldbellen ingezet in de behandeling van cliënten. Dit heeft echter maar op zeer beperkte schaal plaatsgevonden. Het is gebleken dat het behandelen via beeldbellen vaardigheden vraagt die de cliënt vaak niet heeft. Ondersteuning is vaak niet of niet voldoende aanwezig, waardoor het beeldbellen niet lukt. Inzet van digicoaches hierbij zou van grote meerwaarde zijn, maar voorsnog is er geen financiering voor. Ook vanuit de behandelen wordt het geven van behandeling via beeldbellen als een uitdaging ervaren, omdat dit andere vaardigheden vraagt waar zij als behandelaar niet in getraind zijn. Een aantal fysiotherapeuten heeft een workshop gevolgd over het inzetten van beeldbellen en wat dit van een behandelaar vraagt.</p>
<p>Telerevalidatie</p> <p>Telerevalidatie is een online portaal waarmee behandelen en patiënten samen aan de slag gaan. De cliënt kan via het portaal of de app-oefeningen, informatie, vragenlijsten en berichten zien en hiermee aan de slag gaan. De behandelaar bekijkt de voortgang en kan het bestaande programma aanpassen of nieuwe toevoegingen doen. In juni 2022 is een pilot gestart met telerevalidatie in Cicero Zorghuis. Het doel is te onderzoeken in hoeverre telerevalidatie kan bijdragen aan het revalidatieproces vanuit het perspectief kwaliteit, intensiteit van de behandeling en de inzet van behandelen. In december is besloten dat de pilot wordt uitgebreid naar de revalidatieafdeling van 't Brook.</p>
<p>HelpSoq</p> <p>HelpSoq is een hulpmiddel om therapeutische elastische kousen (steunkousen) aan te trekken. Het helpt zorgmedewerkers bij meer ergonomisch werken en kan ook cliënten ondersteunen bij het aantrekken van hun steunkousen. In de zomer van 2022 is een proef uitgevoerd in samenwerking met Zuyd Hogeschool. Deze vond plaats bij 't Brook op de somatiek-afdelingen, bij CRH, Schuttershof en Aan de Bleek. Op dit moment wordt de HelpSoq door de bevroegde zorgmedewerkers nog niet gezien als een efficiëntere of handigere oplossing dan gangbare hulpmiddelen. Er zijn enkele voorstellen gedaan om het hulpmiddel aan te passen.</p>
<p>Smartglass</p> <p>In 2022 bleek ook voor de EMZ dat er voor wat betreft de inzet van een Smartglass te weinig functionele winst te behalen. Zowel qua techniek als qua behoefte is de inzet van een Smartglass achterhaald. Veilige apps zijn een betere optie. De voordelen die een Smartglass extra biedt zijn voor het praktijkveld van de ouderenzorg niet relevant. Met name vanwege onvoldoende gebruiksvriendelijkheid, kosten en toepassingsmogelijkheden is Cicero voorsnog gestopt met de inzet van Smartglasses en het contract met de leverancier is beëindigd.</p>

Tabel 8: Toepassingen slimme zorg

Veel van de hierboven genoemde slimme zorgtoepassingen zijn te leen in de Innovatheek van Cicero. Tijdens de Landelijke Slimme Zorg estafette ging de Innovatheek 'on tour': op verschillende locaties werden demonstraties gegeven van toepassingen van slimme zorg en gingen medewerkers met elkaar in gesprek over de inzet ervan.

Team Innovatie & Organisatieontwikkeling houdt continue nieuwe kansen en ontwikkelingen in het oog. Nieuwe toepassingen die op de markt verschijnen, worden in pilots

geëvalueerd. Een voorgenomen pilot is een bidet-toilet dat helpt bij zelfstandige toiletgang, zodat cliënten mogelijk langer zelfredzaam blijven en de arbeidsbelasting voor zorgverleners potentieel afneemt. Ook innovaties op het gebied van bedden en beddengoed worden overwogen en waar nodig getest. Dit wordt gedaan in het verband van de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L), waarin de grotere Limburgse zorginstellingen zich hebben verenigd. Door met de AWO-kerngroep Zorgtechnologie gezamenlijk innovaties te testen, worden de inspanningen verdeeld en de resultaten gedeeld.



Informatiebeveiliging & Privacy

Cicero hecht veel waarde aan de bescherming en beveiliging van client- en medewerkersgegevens. Om die reden conformeert Cicero zich aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de NEN7510 (informatiebeveiliging).

De hoofddoelen uit de AVG zijn binnen Cicero geïmplementeerd en Cicero richt zich voornamelijk op het onderhouden daarvan, te denken valt aan het reviewen van bijvoorbeeld het privacybeleid. Cicero sluit vanzelfsprekend verwerkers-overeenkomsten met verwerkers/leveranciers. Cicero houdt de verwerkingen daarnaast bij in een verwerkingsregister. Onderdeel van de door Cicero te sluiten verwerkersovereenkomsten, vormt de beveiliging van client- en medewerkersgegevens. De door de leveranciers getroffen beveiligingsmaatregelen worden voorafgaand aan het sluiten van een verwerkersovereenkomst getoetst door de information security officer (ISO) middels de richtlijn 'beveiligingsafspraken derden', die ook onderdeel vormt van de verwerkersovereenkomst. De leverancier conformeert zich dus ook aan die richtlijn. Daarnaast wordt middels de richtlijn getoetst of de leverancier werkt in overeenstemming met de AVG. De functionaris gegevensbescherming (FG) toetst voorafgaand aan het sluiten van de verwerkersovereenkomst de grondslag voor de verwerking van persoonsgegevens. Voorafgaand aan een grootschalige verwerking van bijzondere clientgegevens/medewerkersgegevens wordt bovendien een Data Protection Impact Assessment (DPIA) uitgevoerd. Naar aanleiding van de uitkomsten daarvan, wordt een risicobeoordeling gemaakt, waarna wordt besloten om al dan niet een bepaalde verwerking in te zetten c.q. te laten uitvoeren. Cicero hanteert tot slot een datalekprocedure, die door haar medewerkers wordt gevolgd. Indien nodig wordt door Cicero melding gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), maar daarnaast houdt Cicero alle datalekken ook intern bij in een datalekregister.

In 2022 zijn weer stappen gezet naar een informatieverveiligiger Cicero. In 2021 is een securityscan gemaakt waarbij werd onderzocht of er kwetsbaarheden in de verschillende software en infrastructuur van Cicero zaten waar hackers misbruik van zouden kunnen maken. De bevindingen van het rapport zijn in 2022 opgelost door de afdeling ICT. Om medewerkers bewuster te maken van de gevaren van phishingmails heeft er een phishingtest plaatsgevonden. Deze nep-phishingmail is naar alle medewerkers van Cicero gestuurd om ze uit te lokken om te klikken op een link en vervolgens in te loggen met gebruikersnaam en wachtwoord. De mail van 2022 oogde professioneel en was daardoor moeilijk te herkennen als phishingmail. Het algeheel beeld laat zien dat er veel medewerkers bewust zijn, desondanks is er ruimte voor verbetering. In 2023 wordt hieraan ook weer aandacht besteed. In het laatste kwartaal van 2022 is een audit informatieveiligheid gehouden, waarbij diverse afdelingen van locaties, dagvoorzieningen van Cicero Thuis en de

CRH waren betrokken. Bij de onaangekondigde audit is gekeken hoe wordt omgegaan met vertrouwelijke gegevens van medewerkers en cliënten. Het algeheel beeld liet zien dat Cicero bewust omgaat met vertrouwelijke gegevens.

In het laatste kwartaal van 2022 is ook gestart met de implementatie van een zogenoemd Security Operations Center (SOC). Het SOC detecteert snel of hackers op het Ciceronetwerk proberen te komen. Zo kunnen eventuele aanvallen worden afgeslagen voordat schade wordt aangericht. Het SOC zal in 2023 helemaal operationeel zijn. In 2023 wordt gestart met een continue phishingtest, waarbij meerdere keren per maand phishingmails worden gestuurd om medewerkers nog bewuster te maken van de gevaren van deze e-mails. Ook worden audits informatieveiligheid op de locaties uitgevoerd.

2.3.8 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 op de volgende manieren inhoud aan:

1. Informeel in de vorm van welzijns gesprekken, contactuurtjes, familieavonden, zorgleefplanbesprekingen etc. met cliënten en/of naasten.
2. Formeel door het project Ruimte voor Zorg.
3. Formeel door reviews op Zorgkaart Nederland, nazorgmetingen en themagerichte verdiepende vragen over kwaliteit (bijvoorbeeld aangaande schoonmaak of eten en drinken).
4. Net Promotor Score (NPS) en cliënttevredenheidsvragenlijsten binnen Cicero Revalidatie en Herstelzorg.
5. Patient Reported Experience Measures (PREM) (inclusief de NPS) binnen de wijkverpleging van Cicero Thuis.

Ruimte voor Zorg

Cicero Zorggroep meet cliëntervaringen door middel van Ruimte voor Zorg, waarbij getrainde interviewers het gesprek aangaan met de zogeheten 'driehoek': de cliënt, haar/zijn naaste en een bij de ondersteuning betrokken zorgverlener. Onafhankelijk van elkaar worden deze personen geïnterviewd over de ervaringen van de cliënt. Deze gesprekken worden gevoerd vanuit de waarderende benadering. Er wordt gevraagd naar wat belangrijk is voor de cliënt, over de behoeften van de cliënt en zijn/haar positieve ervaringen. Tijdens interactieve terugkoppelingssessies worden de resultaten met het team van de deelnemende afdeling besproken en formuleren teams zelf hun aandachtspunten en bijbehorende afspraken en acties.

In 2022 zijn in totaal 15 driehoeken (42 gesprekken) uitgevoerd, verdeeld over zes afdelingen van vier locaties. Dit leverde op zowel cliënt-, afdelings- en locatieniveau inzicht in wat goed gaat en wat beter kan. De persoonlijke

en warme zorg van medewerkers werd zeer gewaardeerd, evenals de huiselijke sfeer van afdelingen. Daarnaast werd de samenwerking tussen medewerkers en familie en de eigen regie die aan cliënten wordt geboden veelvuldig geprezen. Het bieden van meer persoonlijke aandacht aan cliënten werd vaak benoemd als verbeterpunt. Daarnaast werden diverse verbeteringen voorgesteld op het gebied van activiteiten. Ten slotte zijn veel afdelings specifieke verbeterpunten opgehaald over onder meer zorg, dagindeling, schoonmaak en communicatie tussen medewerkers.

Zorgkaartnederland

Via Zorgkaartnederland worden waarderingscijfers over zorginstellingen openbaar gedeeld. Er staan cliëntreviews op de website op basis van thema's als verpleging, omgang medewerkers, kwaliteit van leven en accommodatie. De respons (n=484 totaal in 2022) voor CT en CRH was resp. 119 en 251; voor de palliatieve zorgafdeling van Cicero Zorghuis 2. IMZ kreeg 51 maal een beoordeling. Voor Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding diëtetiek, ergotherapie en fysiotherapie werden 61 beoordelingen (vooral fysiotherapie) verkregen. De waardering voor de locaties/diensten was uitstekend: gemiddeld rapportcijfer 8,8. Cicero Zorggroep behoort ook in 2022 door deze hoge score tot de top 10 van best gewaardeerde ouderenzorgaanbieders van Nederland.

Nazorgmetingen intramurale zorg

In 2022 gaven 186 cliënten of hun vertegenwoordigers na ontslag/overlijden hun waardering aan voor de ondersteuning van Cicero-IMZ via nazorgmetingen. Dat gebeurt via stellingen en rapportcijfers. Deze respons is -net als in andere jaren- niet hoog, gezien het aantal uitgestroomde cliënten in 2022: ruim 1100. Meestal werden de stellingen met (zeer) eens beantwoord. De gemiddelde waardering (rapportcijfer 1-10) voor het zorgcentrum en voor de verpleging/verzorging was met ruim een 8 goed. Ook op vraagniveau scoorde Cicero gemiddeld ruim voldoende. 87% zou Cicero Zorggroep aanbevelen aan anderen. Aspecten die volgens cliënten/vertegenwoordigers meer aandacht behoeven gaan over meebeslissen over de ondersteuning, het nakomen van afspraken, de vakkundigheid van medewerkers, het activiteitenaanbod, de personele inzet en schoonmaak. In de rapportages van nazorgmetingen worden alle specifieke op- en aanmerkingen beschreven. Bij de besprekingen van de jaarplannen van locaties kunnen deze worden besproken. De verschillen in waardering ten opzichte van 2021 waren marginaal.

Nazorgmeting CRH

In 2022 evalueerden 42 cliënten de dienstverlening van Cicero Revalidatie en Herstelzorg. Ook hier is sprake van een lage respons; in 2022 telde CRH ruim 1200 uitgestroomde cliënten. De respondenten van CRH waarden een aantal aspecten van de dienstverlening: aanbevelen aan anderen, afdeling/locatie, bejegening, opstellen zorgplan, afspraken nakomen. De gegeven cijfers zijn gemiddeld 8,3 of hoger.

Nazorgmeting palliatieve zorg

In 2022 beoordeelden 29 naasten van cliënten de palliatieve zorg. Ook zij zijn over het geheel genomen tevreden over deze dienstverlening. Er is onvoldoende inzicht in het aantal uitgestroomde cliënten bij deze specifieke zorgvorm, maar aangenomen kan worden dat ook hier de respons laag is. Voor de gehele opname periode werd een gemiddeld rapportcijfer van 8,5 gegeven, met tweemaal een onvoldoende (een 4) en tienmaal de maximale score van 10. In 2021 was het cijfer voor de gehele opnameperiode iets hoger, maar niet beduidend afwijkend.

Nazorgmetingen Cicero Thuis

In totaal evalueerden 178 cliënten de ondersteuning vanuit Cicero Thuis via een rapportcijfer op een aantal vragen. In 2022 werd van zo'n 800 cliënten de zorg beëindigd, waardoor ook bij deze zorgvorm sprake is van een lage respons. Wijkverpleging/verzorging: doorgaans waren de cliënten tevreden (gemiddelde rapportcijfer op de onderdelen 8,1 of meer) over de ondersteuning via de wijkteams. Gespecialiseerde ThuisBegeleiding (GTB): alle bevroegde aspecten werden gemiddeld met een 7,5 beoordeeld. Dagbesteding: De waardering voor de diverse aspecten van dagbesteding vanuit CT lag gemiddeld op 8,3 (vs. 6,6 in 2021). In vergelijking met 2021 waren scores op de vraag naar het totaalcijfer voor wijkverpleging/verzorging en voor GTB in 2022 hoger, maar de verschillen bleken klein.

PREM wijkverpleging

In 2022 is wederom door een onafhankelijk bureau (QDNA) de jaarlijks verplichte PREM Wijkverpleging uitgevoerd. Deze meting heeft plaatsgevonden in de maanden april en mei. De PREM meet de ervaringen van de cliënten met het zorgproces. 212 cliënten hebben de PREM ingevuld met een gemiddelde beoordeling van een 8,4 (rapportcijfer). De Net Promotor Score (maat voor klantloyaliteit) is iets hoger dan de benchmarkscore, namelijk 58 (vergeleken met landelijke benchmark van 56).

Paramedische zorg

Alle cliënten die behandeling krijgen in de thuissituatie, ontvangen na afsluiting van de behandeling een vragenlijst via het onafhankelijke meetbureau QDNA. Cliënten waardeerden in 2022 de behandeling van de fysiotherapeuten gemiddeld met een 9,1 (104 respondenten), ergotherapie met een 8,9 (10 respondenten) en diëtetiek met een 8,8 (4 respondenten). Goed te constateren is dat de respons voor fysiotherapie fors is gestegen: van 45 in 2021 en 104 in 2022. In alle gevallen was de beoordeling vergelijkbaar met landelijke benchmarkgegevens. Bij de logopedie waren geen respondenten; scores ontbreken daarom. In 2023 worden wel beoordelingen verwacht, aangezien er weer structureel logopedie wordt geleverd in de eerste lijn.



2.4 FINANCIËEL BELEID, RESULTATEN EN RISICO'S

Stichting Cicero Zorggroep sluit het boekjaar 2022 af met een positief geconsolideerd resultaat van € 4.4 mln. Zowel de resultaatsratio (>1%) als de solvabiliteitsratio zijn met respectievelijk 3.4% en 59% ruim behaald. De toelichting hierop volgt in paragraaf 6.2 en 6.3.

De bestemming van het resultaat is als volgt:

Bestemming	2022	2021
Bestemmingsfonds Cicero Zorggroep	€ 3.331.871	€ 1.817.913
Overige reserves	€ 1.111.394	€ 2.086.632

Financiële ratio's

Ratio's	2022	2021	Norm
Resultaataratio	3.4%	2.9%	1%
Liquiditeitsratio	249%	270%	100%
Solvabiliteitsratio	59%	58%	25%
Weerstandsvormogen	50%	45%	18%
DSCR	4.9	5.1	1.3

Definities:

Resultaataratio: Resultaat toekomend aan de rechtspersoon/som der bedrijfsopbrengsten

Liquiditeitsratio: Vlottende activa + liquide middelen/kortlopende schulden

Solvabiliteitsratio: Groepsvermogen/totale vermogen

Weerstandsvormogen: Groepsvermogen/som der bedrijfsopbrengsten

Debt Service Coverage Ratio (DSCR): Resultaat voor belastingen, rente en aflossingen

2.4.1 ONTWIKKELINGEN 2022 EN 2023

Ontwikkelingen in 2022

2022 was voor Cicero een bevlogen jaar. Begin 2022 waren de gevolgen van COVID-19 nog duidelijk zichtbaar.

De bezetting in de verschillende verpleeghuizen bleef nog wat achter en het ziekteverzuim bleef, net als in 2021, hoog. Vanaf maart was echter een omslag te zien. COVID-19 nam verder af en daarmee ook de negatieve effecten. Gedurende 2022 nam het aantal cliënten weer gestaag toe en aan het einde van 2022 kent Cicero, net als voor de pandemie, weer een goede bezetting van de verpleeghuizen. Niet alleen de intramurale zorg liet een stijging van het aantal cliënten zien, ook bij Cicero Thuis was aan het einde van 2022 een stijging van het aantal cliënten merkbaar. Bij CRH wordt wel nog een lagere instroom van cliënten ervaren, met name uit de ziekenhuizen.

In 2022 worden de extra (loon)kosten als gevolg van COVID-19 nog beperkt afgedekt vanuit verschillende compensatieregelingen. De compensatie vanuit de WLz bedraagt dit jaar € 768 K. Daarnaast ontvangt Cicero vanuit de Wmo nog een € 2 K aan compensatie. Ook heeft Cicero een extra vergoeding voor energiekosten ontvangen van € 517 K. Vanuit de ZVW wordt dit jaar geen vergoeding verstrekt.

Vanaf maart 2022 zijn de gevolgen van de inval van Rusland in Oekraïne ook voor Cicero duidelijk voelbaar. De energiecrisis en de inflatie leiden ook hier tot sterk stijgende kosten van onder andere energie, onderhoud en voeding. Door reeds afgesloten energiecontracten is in 2022 de schade beperkt gebleven.

Naast bovenstaande ontwikkelingen is de arbeidsmarktproblematiek in de zorg verder verslechterd. Dit heeft ook zijn weerslag op de personele kosten. Zo ziet Cicero de kosten voor de inhuur van ZZP'ers fors toenemen.

(Verwachte) ontwikkelingen in 2023

Zoals in hoofdstuk 1 reeds aangegeven, is medio 2022 het actieprogramma WOZO gelanceerd en in september 2022 het IZA gesloten.

De impact van de ontwikkelingen naar aanleiding van het in 2022 gelanceerde actieprogramma WOZO en de in september ondertekende IZA kunnen in 2023 zichtbaar worden. Vanuit het WOZO wordt aangegeven dat de huidige wijze van financiering de vernieuwing in de zorg belemmert. In hun rapport wordt voorgesteld te onderzoeken hoe de huidige wijze van financiering kan worden vernieuwd en hoe beter gezamenlijk zorg kan worden ingekocht. WOZO draagt bij aan een brede maatschappelijke beweging om een omslag te maken in de organisatie van ondersteuning en zorg en zodoende de financiële houdbaarheid van het zorgbudget en de personele inzet waarborgt.

Zowel WOZO als IZA gaan onder andere uit van passende zorg en samenwerking binnen de regio. In de contractering voor de Wlz is een trend waarneembaar, waarbij steeds meer gelden gezamenlijk regionaal gaan worden ingezet en de zorginstellingen hierdoor steeds meer gaan samenwerken in de regio. Cicero ontvangt differentiatiemiddelen en transitiemiddelen, waarmee kerninterventies en regionale projecten kunnen worden gefinancierd.

Een belangrijke ontwikkeling voor de bedrijfsvoering is dat vanuit het WOZO, maar ook vastgelegd in de 5-jaarsovereenkomst met het Zorgkantoor, uitbreiding van Wlz zorg in eerste instantie wordt voorzien in de 'thuissituatie' middels VPT. Dit vergt een andere inzet van personeel, daar waar Cicero nu ook krapte ervaart op de arbeidsmarkt. Ook in 2023 wordt nog een verdere stijging van de materiele kosten verwacht. Weliswaar is daling van de energieprijzen zichtbaar, echter deze daling zal naar alle waarschijnlijkheid pas op langere termijn zichtbaar worden in de kosten van (levens) onderhoud.

Ook in 2023 zal de arbeidsmarktproblematiek naar alle waarschijnlijkheid onverminderd groot blijven. De tekorten in personeel worden op korte termijn niet opgelost en kunnen leiden tot verminderde productie of hogere personeelskosten, doordat duurder personeel niet in loondienst (PNIL) moet worden ingehuurd. Daarnaast is het waarschijnlijk dat de cao VVT in 2023 wordt opengebroken en een hogere looneis vanuit de bonden wordt neergelegd.

2.4.2 TOELICHTING RESULTAAT

De resultaatratio is gestegen in 2022 (3,4%) ten opzichte van 2021 (2,9%). Stijging van deze ratio is in lijn met de stijging van het resultaat van 2022 ten opzichte van 2021.

- De stijging van het resultaat in 2022 t.o.v. 2021 wordt met name veroorzaakt door:
Sterke daling van de overige personeelskosten in 2022. In 2021 heeft Cicero een dotatie van € 3,4 mio gedaan aan de nieuwe voorziening voor de in de cao bepaalde 45+ regeling. In 2022 is een extra dotatie van circa € 1 mio gedaan;
- Vermindering van de opbrengsten in 2022 zijn het gevolg van aanpassingen in de Corona omzetcompensatie. In het resultaat is een bedrag van € 1,3 mio (2021: € 6,1 mio) als (voorlopige) compensatie 2022 opgenomen voor de gevolgen van COVID-19;
- Stijging van de Wlz opbrengsten als gevolg van betere bezetting in de zorgcentra en stijging van het aantal VPT-cliënten.

2.4.3 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 2022 met 50% ruim boven de norm. De solvabiliteitsratio (59%) is ten opzichte van 2021 licht gestegen en blijft hiermee het marktgemiddelde overstijgen.

De DSCR ratio (4,9) is, als gevolg van een daling van de EBITDA, licht gedaald ten opzichte van 2021 (5,1). Cicero voldoet met de DSCR ruimschoots aan de interne normen, de bankconvenanten en eisen van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ).

2.4.4 VASTGOED

De kapitaallasten worden volledig gedekt via een component in de integrale tarieven (Normatieve Huisvestings Component (NHCI)/Normatieve Inventaris Component (NIC)). Dit impliceert onzekerheid over de inkomsten en daarmee de dekking van de huisvestings-lasten. 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 2021 is de strategische vastgoedvisie herijkt, waarin courantheid en flexibiliteit benoemd zijn.

Cicero streeft naar moderne huisvestingen met gebruik van duurzame innoverende bouwtechnieken. Cicero gaat de komende jaren een aantal locaties (her)ontwikkelen. In 2022 is de nieuwbouw van zorgcentrum Elvira-Leontine in Amstenrade gestart. Het betreft een nieuw en innovatief bouwconcept. De nieuwbouw in Amstenrade (99 plekken) zal de eerste locatie zijn die volledig met dit bouwconcept gerealiseerd zal worden. Cicero financiert een deel van deze investering langlopend extern.

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 afschrijvings-termijn te worden doorgevoerd. Cicero beoordeelt jaarlijks of er op basis van omgevingsfactoren een trigger voor een impairment-toets is. Indien deze factoren hiertoe aanleiding geven voert Cicero een impairment-toets uit per locatie. In 2022 is geen aanleiding geweest om een impairment-toets uit te voeren, waardoor er geen afwaardering heeft plaatsgevonden.



2.4.5 FINANCIËLE RISICO'S

Cicero wordt vanuit meerdere financieringsbronnen gefinancierd. Voor veruit de meeste financieringsbronnen geldt een jaarlijks productieplafond en daarmee het risico dat geleverde productie niet vergoed wordt. In 2022 is bij één zorgverzekeraar het productieplafond overschreden. De verzekeraar heeft echter aangegeven de overschrijding te vergoeden, waardoor alle geleverde zorg vergoed is. Naast een hoeveelheidsrisico kan er in de toekomst ook een prijsrisico op de zorginkoop ontstaan door de prijsafslagen die zorgverzekeraars doorvoeren op aanvullende eisen vanuit het zorginkoopbeleid. Ook voor de Wlz kunnen afslagen op de NZa-tarieven (Nederlandse Zorgautoriteit) in de toekomst groter worden. Aangezien de marges in de zorgexploitatie al landelijk beperkt c.q. negatief zijn, zal dit naar de toekomst een groter financieel risico kunnen worden. Daarnaast verlaagt de NZa de NHC-tarieven vanaf 2024 met 7%- 8%. Dit brengt een financieel risico met zich mee dat, zeker in het kader van de voorgenomen investeringen, nauwgezet zal worden gemonitord door onder andere in de exploitatie en liquiditeitsbegroting rekening te houden met deze verlaging van de tarieven.

De krapte op de arbeidsmarkt als ook de toekomstige uitstroom van medewerkers met een pensioengerechtigde leeftijd blijft, net als voorgaande jaren, een risico. Met de vergaande vergrijzing van deze regio wordt het steeds moeilijker om zorgpersoneel te vinden en te behouden. 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.

Zoals in 5.4 is benoemd is Cicero eind 2022 in Amsterrade gestart met de nieuwbouw van een locatie conform het nieuwe bouwconcept. De stijgende prijzen van energie en grondstoffen hebben reeds geleid tot hogere bouwkosten, waarmee in de projectbegroting reeds rekening is gehouden. Het risico is grotendeels afgedekt. Maar stijgende prijzen kunnen nog altijd leiden tot onvoorziene kosten, zeker in relatie tot meerwerk. Daarnaast hebben deze prijsstijgingen impact op de andere voorgenomen investeringen van Cicero. Indien extreme stijgingen verder doorzetten kan mogelijk geconcludeerd worden dat vastgoedprojecten uitgesteld moeten worden.

De CRH ondervindt nog steeds de gevolgen van COVID-19 en het achterblijven van de doorverwijzingen

uit de ziekenhuizen. Bij uitblijvend herstel loopt Cicero hier een financieel risico en zullen de lagere opbrengsten het resultaat van de organisatie drukken.

Om bovenstaande risico te kunnen monitoren heeft Cicero haar rapportagestructuur zo ingericht dat tijdig de financiële gevolgen van het deze risico's kunnen worden ingeschat en indien nodig tijdig kan worden bijgestuurd door de directie. In 2023 start Cicero met de rolling forecast. Door te werken met scenario's kan de impact van huidige of te verwachte relevante ontwikkelingen worden verwerkt in de (geprognostiseerde) resultaten van Cicero.

2.4.6 FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RESULTATEN

Cicero heeft haar treasury-beleid vastgelegd in een treasury-statuuat. Binnen de kaders wordt de benodigde financiering voor zowel de korte termijn als lange termijn gerealiseerd. In het treasury-statuuat is eveneens vastgelegd dat rentederivaten niet zijn toegestaan. In 2022 zijn geen leningen afgelopen, geherfinancierd of nieuw aangetrokken. Wel is Cicero van plan om in 2023 een lening (€2.1 mio) met variabele rente af te lossen. Daarnaast zal in 2023 een nieuwe financiering worden aangetrokken. Met deze nieuwe financiering wordt de nieuwbouw Elvira-Leontine gedeeltelijk gefinancierd.

2.4.7 FINANCIËLE DOORKIJK 2023

Voor 2023 is een positief resultaat begroot van € 4,9 mln. De zorgexploitatie begroot een winst van € 3,3 mln. De nog altijd hoge energieprijzen, de fors gestegen kosten voor onderhoud en in de bouw, alsmede de mogelijke verdere stijging van de personeelskosten zorgen voor een druk op het begrote resultaat. Kostenbeheersing en de flexibilisering van kosten, voor zover dit mogelijk is, blijven van groot belang. De arbeidsmarktkrapte leidt niet alleen tot hogere personeelskosten als gevolg van de inzet van personeel niet in loondienst. Het tekort aan personeel kan er ook toe leiden dat Cicero moet besluiten bedden leeg te laten. Dit zal leiden tot omzetverlies.

De nieuwbouw Elvira-Leontine is eind 2022 gestart. Hiervoor wordt in 2023 een nieuwe financiering aangetrokken van €16 mio, waarvan € 8 mio geborgd. Naast deze nieuwbouw zal in 2023 naar verwachting worden gestart met de verbouwing van Ave Maria. Deze verbouwing zal uit eigen middelen worden gefinancierd.





VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

‘In mijn eerste jaar als voorzitter van de raad van toezicht van Cicero Zorggroep heb ik de organisatie leren kennen als prettig, betrouwbaar en solide. Ik ben oprecht onder de indruk geraakt van de bevoegenheid en betrokkenheid van de medewerkers die ik tijdens de locatiebezoeken van de raad van toezicht heb ontmoet. Het is inspirerend te zien en ervaren dat Cicero een lerende organisatie is, die het elke dag een beetje beter probeert te doen. Namens de hele raad van toezicht spreek ik daarvoor mijn dank en waardering uit.

De ouderenzorg staat voor grote uitdagingen. Met de vooruitstrevende strategie Ouderenzorg 8.0 neemt Cicero Zorggroep het voortouw om die uitdagingen het hoofd te bieden. Ouderenzorg 8.0 is een ontdekkingsreis. In 2022 heeft Cicero opnieuw volop geëxperimenteerd en is er veel geschaafd, geleerd en verbeterd. Medio 2023 vindt de mid term review van de strategie plaats. De raad van toezicht wil hierin graag een actieve rol vervullen.

Ook landelijk wordt breed erkend dat een andere organisatie van de ouderenzorg noodzakelijk is om kwetsbare ouderen ook in de toekomst de juiste zorg te kunnen bieden. De totstandkoming van het landelijke WOZO-programma geeft Ouderenzorg 8.0 de wind in de rug. Minister Helder noemt de Cicero-strategie Ouderenzorg 8.0 als een van de voorbeelden en inspiratie voor de rest van het land. Net als bij Ouderenzorg 8.0 draait het in het WOZO-programma om: zelf als kan, thuis als het kan en digitaal als het kan waarbij ouderen zelf, met hun omgeving, zo lang mogelijk de regie in handen houden. Naast erkenning van nut en noodzaak van de strategie, betekent het WOZO-programma óók een uitdagende doelstelling waaraan Cicero, samen met andere regionale zorgorganisaties, de komende jaren vorm en inhoud moet geven.

Het afgelopen jaar hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden met Envida, met als doel de samenwerking tussen beide organisaties verder te intensiveren. De toekomstvisies van Envida en Cicero sluiten goed op elkaar aan. Beide bestuurders geloven in de aanpak en noodzaak van samenwerking, waarbij partners elkaar aanvullen en versterken. De gesprekken waren zeer constructief en positief en beide partijen hebben open en op inhoud met elkaar van gedachten gewisseld. Uiteindelijk is de keuze gemaakt om vanuit partnerschap samen te werken en niet om samen verder te gaan. Desondanks hebben de gesprekken veel nieuwe inzichten opgeleverd. Als raad van toezicht zijn we ervan overtuigd dat Ouderenzorg 8.0 alleen te realiseren is door intensieve samenwerking met andere partijen en partners.

De belangrijkste voorwaarde om als Cicero toegerust te zijn voor de toekomst is dat er voldoende gekwalificeerde medewerkers zijn die graag bij Cicero Zorggroep willen werken. Dat stelt eisen aan aantrekkelijk en goed werkgeverschap. Met het programma Medewerker Cruciaal geeft Cicero daar op overtuigende wijze inhoud aan. In het afgelopen jaar zijn goede stappen gezet om Medewerker Cruciaal goed op de kaart te zetten en inhoud te geven aan behoeften en wensen van

medewerkers in de context van de continuïteit van de organisatie.

Naast alle uitdagingen in de ouderenzorg, is Cicero in 2022 geconfronteerd met de nasleep van Covid-19, geopolitieke ontwikkelingen zoals de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis en maatschappelijke veranderingen. De raad van toezicht spreekt zijn waardering uit voor de geste die Cicero maakte om medewerkers een eenmalige energiebijdrage van € 250 te bieden, evenals budgetcoaches. We zijn blij dat we de bestuurder hierin hebben kunnen ondersteunen.

Als raad van toezicht willen wij zichtbaar zijn en in verbinding staan met de organisatie. Het is fijn dat het na de coronajaren weer mogelijk was om locaties te bezoeken. Deze bezoeken hebben we als bijzonder waardevol ervaren. Wat elke keer raakt is de sfeer, de manier waarop medewerkers en bewoners met elkaar omgaan, de compassie, bevoegenheid en verbinding. Dat stemt trots en geeft veel vertrouwen voor de toekomst.

De raad van toezicht heeft het afgelopen jaar ook geïnvesteerd in het elkaar beter leren kennen en het voeren van gesprekken over uiteenlopende onderwerpen. Net als voorgaande jaren heeft de raad van toezicht in 2022 een zelfevaluatie uitgevoerd. Het is prettig te kunnen constateren dat wij met behoud van onze eigen blik constructief samenwerken en dat wij ons samen verhouden tot de vele huidige en toekomstige uitdagingen in de ouderenzorg en in de maatschappij. Uitdagingen die we met volle overtuiging aangaan.

Als voorzitter van de raad van toezicht vind ik het een eer dat ik dit werk mag doen. Ik ben ontzettend trots op alle medewerkers en op de bestuurder waarmee de raad van toezicht heel plezierig en op inhoud goed heeft samengewerkt. Ook het afgelopen jaar is weer gebleken dat Cicero een stabiele en betrouwbare organisatie is, die de zaken financieel goed op orde heeft en de continuïteit heeft gewaarborgd. Namens de hele raad van toezicht dank ik alle medewerkers voor de tomeloze inzet, de energie, passie en fijne samenwerking in 2022.’

Frank Klaassen

Voorzitter raad van toezicht





BIJLAGEN

BIJLAGE A SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

Naam	Aandachtsgebieden	Hoofd- en/of nevenfuncties
De heer F.C.W. Klaassen (voorzitter)	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg/kwaliteit • Strategie • Governance 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter directie GGD Zuid-Limburg • Directeur Veiligheidsregio (tot juli 2022) • Directeur Regionale Ambulancevoorziening • Lid Raad van Commissarissen Ease BV
Mevrouw M. Dijs (vicevoorzitter)	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg & ondernemerschap • Strategie • Governance 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Zorg BOEI-Limburg • Eigenaar/directeur Werk in Balans
De heer ir. W.G.M. Stribos	<ul style="list-style-type: none"> • Vastgoed 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder Arcade Mensen en Wonen, Naaldwijk
Mevrouw drs. M.L.J.W. Vossen	<ul style="list-style-type: none"> • ICT • Innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Raad van Bestuur/CEO Stichting Libra Revalidatie & Audiologie • Bestuurslid Ronald Mc Donald Huis Midden-Brabant • Bestuurslid FENAC • Voorzitter Gebruikersvereniging Reflex • Lid dagelijks bestuur ROAZ • Bestuurslid Stichting Vrienden van Libra
Mevrouw R.W.M.J. Eggels RA	<ul style="list-style-type: none"> • Financiën • ICT 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig ondernemer Financieel Advies Eggels Consulting • Lid Raad van Toezicht Philharmonie Zuidnederland vanaf 01-05-2022 • Raad van Advies Integrand Maastricht



BIJLAGE B SAMENSTELLING CCR

De heer B. Elmendorp	Cliëntenraad Elvira-Leontine
De heer R.A. Hallema	Cliëntenraad Emmastaete
De heer G.J.M. Hovens	Cliëntenraad Op den Toren
De heer J. Bouvrie	Cliëntenraad Huize Louise
De heer J.M.J. Rademakers	Cliëntenraad 't Brook
De heer R.H.M. van den Hove	Cliëntenraad Cicero Revalidatie en Herstelzorg
De heer P. Weijers	Cliëntenraad Pius
Mevrouw M. Wroniak	Cliëntenraad Schuttershof
Mevrouw R. Cremers	Cliëntenraad Aan de Bleek/Bronnenhof
Mevrouw A. van Geel	Cliëntenraad Ave Maria
De heer J. van der Molen	Voorzitter CCR
Mevrouw L. Durinck	Cliëntenraad Cicero Thuis

BIJLAGE C SAMENSTELLING OR

Voorzitter	De heer J. Born	Kiesgroep Cicero Zorggroep
Vicevoorzitter	Mevrouw P. Janssen-Koonen	Kiesgroep Cicero Zorggroep
Leden	Dhr. M. Reijntjens (tot 1 maart 2022)	Kiesgroep Cicero Zorggroep
	Mevrouw T. Fokkens	Kiesgroep Cicero Zorggroep
	Mevrouw J. Dautzenberg	Kiesgroep Cicero Zorggroep
	Dhr. J. Reijnders	Kiesgroep Cicero Zorggroep
	Mevrouw C. Heynen-Hennekens	Kiesgroep Cicero Thuis bv
	Vacature	Kiesgroep Cicero Thuis bv
	Vacature	Kiesgroep Cicero Zorggroep
Ambtelijk secretaris	De heer P. Goossens (tot 1 oktober 2022)	



BIJLAGE D SAMENSTELLING PAR

Naam	Functie
Ed Slangen (<i>vanaf 1 mei 2022</i>)	Voorzitter
Jeanine Fermont	Verpleegkundige (Cicero thuis)
Jimmie van der Waa	Welzijnscoach
Lisa klein (<i>vanaf 1 december 2022</i>)	Fysiotherapeut
Lindsay Scholten (<i>vanaf 1 september 2022</i>)	HBO leerling Verpleegkundige
Rob Winkens (<i>voorzitter tot 1 mei 2022</i>)	HBO-VGG-er
Lonneke Legius (<i>tot 1 oktober 2022</i>)	Fysiotherapeut
Veerle van Hout	Verpleegkundig specialist in opleiding
Diana Stahlmann (<i>tot 1 mei 2022</i>)	Ambtelijk Secretaris

BIJLAGE E SAMENSTELLING KLACHTENCOMMISSIE CLIËNTEN

Voorzitter	De heer J. Martens	Op voordracht CCR
Vicevoorzitter	Mevr. M. Durlinger	Arts
Leden	De heer A. Verbrugge	Jurist
	De heer W. Cuypers	Op voordracht CCR
	Mevr. I. Henssen	Arts
	Mevr. S. Verheijden	Jurist
Ondersteuning	De heer M. de Caluwe	Ambtelijk secretaris

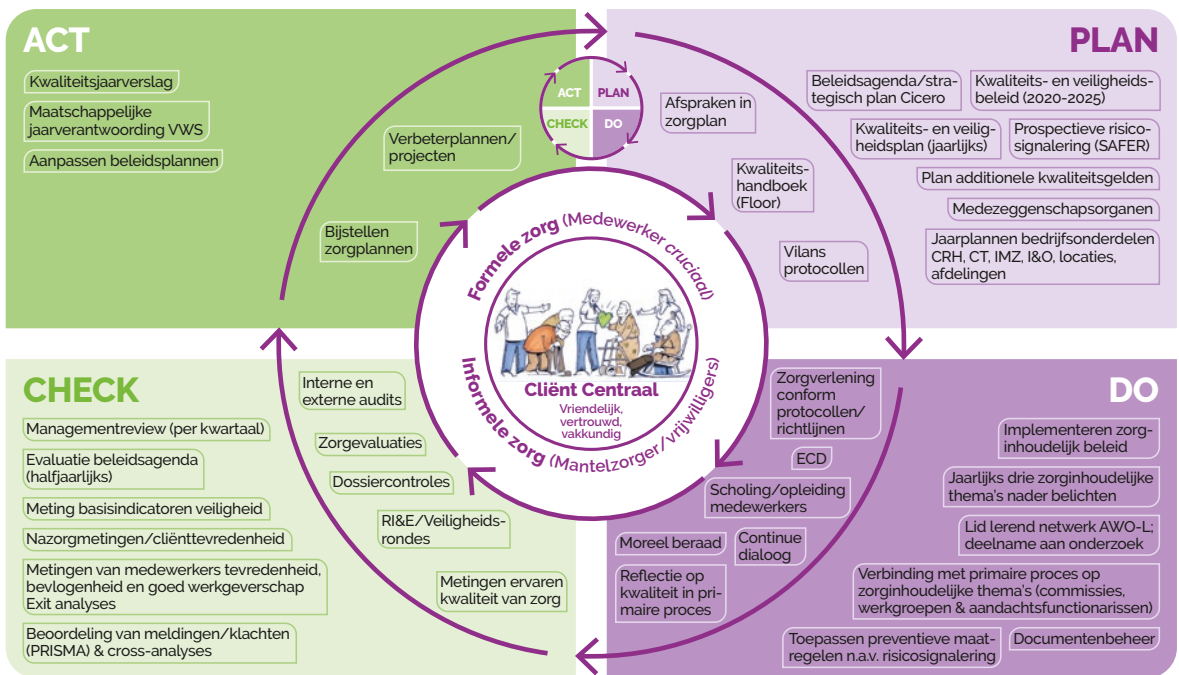


BIJLAGE F KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM CICERO ZORGGROEP

KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM CICERO ZORGGROEP



Ministerie VWS wet- en regelgeving; kwaliteitskaders	Toezichthoudende instanties: IGJ, NZA	Zorgkantoor/ Zorgverzekeraars/ Gemeenten	Beroepsverenigingen/ brancheorganisaties	Landelijke en regionale netwerken
--	--	--	---	--------------------------------------



BIJLAGE G AFKORTINGENLIJST

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



4

JAARREKENING 2022

INHOUDSOPGAVE

4. JAARREKENING 2022	60
4.1 Geconsolideerde jaarrekening	62
4.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022	62
4.1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022	64
4.1.3 Geconsolideerd overzicht totaalresultaat	65
4.1.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	66
4.1.5 Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	67
4.1.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2022	72
4.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022	86
4.1.8 WNT-verantwoording 2022 Stichting Cicero Zorggroep	90
4.2 Enkelvoudige jaarrekening	93
4.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2022	93
4.2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022	95
4.2.3 Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	96
4.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2022	97
4.2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022	106
4.3 Vaststelling en goedkeuring	109



4.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

4.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

(NA RESULTAATBESTEMMING)

	31 december 2022		31 december 2021	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa (2)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	42.212.327		41.110.046	
Machines en installaties	8.601.150		8.978.579	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	7.863.469		8.042.920	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	5.383.063		2.994.480	
		64.060.009		61.126.025
Financiële vaste activa (3)				
Overige vorderingen		205.315		221.007
		64.265.324		61.347.032
Vlottende activa				
Onderhanden werk DBC's / DBC's-zorgproducten (4)		734.183		341.023
Vorderingen (5)				
Handelsdebiteuren	1.330.027		2.365.297	
Overige vorderingen	3.969.675		7.651.622	
Overlopende activa	457.324		336.696	
		5.757.026		10.353.615
Liquide middelen (6)		39.870.047		31.916.313
		46.361.256		42.610.951
		110.626.580		103.957.983

	31 december 2022		31 december 2021	
	€	€	€	€
PASSIVA				
Groepsvermogen (7)				
Gestort en opgevraagd kapitaal	42.047		42.047	
Bestemmingsreserve	1.000.000		1.000.000	
Bestemmingsfondsen	55.538.977		52.207.106	
Overige reserves	8.435.809		7.324.416	
		65.016.833		60.573.569
Voorzieningen (8)				
Overige voorzieningen		7.899.723		6.811.524
Langlopende schulden (9)				
Schulden aan banken		19.108.265		20.802.284
Kortlopende schulden (10)				
Schulden aan banken	1.694.019		1.694.019	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.361.306		2.651.477	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.820.992		2.217.846	
Schulden terzake van pensioenen	1.947.609		225.860	
Overige schulden	6.737.905		6.152.892	
Overlopende passiva	3.039.928		2.828.512	
		18.601.759		15.770.606
		<u>110.626.580</u>		<u>103.957.983</u>



4.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2022

		2022	2021
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	(25,36)		
Zorgverzekeringswet		14.272.634	15.296.063
Wet langdurige zorg		109.505.275	105.687.345
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		727.313	2.832.497
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		56.588	54.703
Baten uit onderaanneming		732.247	-
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.610.689	2.039.527
		<u>126.904.746</u>	<u>125.910.135</u>
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	(26,37)	4.346.317	7.374.075
Netto omzet		<u>131.251.063</u>	<u>133.284.210</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		131.251.063	133.284.210
Kosten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	(27,38)	5.494.176	5.953.719
Lonen en salarissen	(28,39)	66.878.820	64.587.936
Sociale lasten	(29,40)	10.571.772	10.354.354
Pensioenlasten	(30,41)	5.826.404	5.499.031
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	(31,42)	6.948.694	7.304.774
Overige waardeveranderingen van vaste activa	(32,43)	15.502	295.523
Overige bedrijfskosten	(33,44)	31.131.266	34.703.190
Som der bedrijfslasten		<u>126.866.634</u>	<u>128.698.527</u>
		4.384.429	4.585.683
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(22,46)	699.000	3.290
Rentelasten en soortgelijke kosten	(34,47)	-640.164	-684.428
Financiële baten en lasten		<u>58.836</u>	<u>-681.138</u>
Resultaat voor belastingen		4.443.265	3.904.545
Belastingen	(35)	-	-
Resultaat toekomend aan de rechtspersoon		<u>4.443.265</u>	<u>3.904.545</u>

RESULTAATBESTEMMING TOEKOMEND AAN DE RECHTSPERSOON

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2022	2021
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfondsen	3.331.871	1.817.913
Overige reserves	1.111.394	2.086.632
	<u>4.443.265</u>	<u>3.904.545</u>

4.1.3 GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT

	2022	2021
	€	€
Aandeel in het groepsresultaat na belastingen	4.443.265	3.904.545
Totaalresultaat van de rechtspersoon	<u>4.443.265</u>	<u>3.904.545</u>



4.1.4 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2022

HET KASSTROOMOVERZICHT IS OPGESTELD VOLGENS DE INDIRECTE METHODE.

	2022		2021	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat	4.384.427		4.585.683	
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	6.948.694		7.304.777	
- mutaties voorzieningen	1.088.199		4.898.445	
Veranderingen in vlottende middelen:				
- mutatie onderhanden werk DBC's / DBC's-zorgproducten	-393.160		40.199	
- mutatie operationele vorderingen	1.595.132		-206.367	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	3.001.457		1.099.736	
- kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen)	2.831.152		-1.933.576	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		19.455.901		15.788.897
Ontvangen interest	699.000		3.290	
Betaalde interest	-640.164		-684.428	
		58.836		-681.138
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		19.514.737		15.107.759
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Operationele activiteiten		-		-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringsactiviteiten				
Investeringen in materiële vaste activa	-9.888.121		-5.114.900	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	-		32.193	
Desinvesteringen materiële vaste activa	5.445		811.229	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-9.882.676		-4.271.478
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringsactiviteiten		-		-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Financieringsactiviteiten				
Afname overige vorderingen	15.692		15.691	
Aflossing langlopende schulden	-1.694.019		-1.694.019	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.678.327		-1.678.328
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Financieringsactiviteiten		-		-
		7.953.734		9.157.953
Samenstelling liquide middelen				
Liquide middelen per 1 januari	31.916.313		22.758.360	
Stand liquide middelen per 31 december	39.870.047		31.916.313	
Mutatie liquide middelen		7.953.734		9.157.953

4.1.5 GRONDSLAGEN VAN WAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING

4.1.5.1 ALGEMEEN

Activiteiten

Zorginstelling Stichting Cicero Zorggroep is statutair (en feitelijk) gevestigd te Brunssum op het adres St. Brigidastraat 3, en is geregistreerd onder KvK-nummer 14089898.

De belangrijkste activiteiten zijn het ondersteunen van ouderen en mensen met een beperking om hun leven op een zinvolle en zo zelfstandig mogelijke manier vorm en inhoud te geven.

Groepsverhoudingen

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

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

Geconsolideerde maatschappijen:

Naam	Statutaire zetel	Hoofdactiviteit
Stichting Cicero Zorggroep	Brunssum	Ouderenzorg
Cicero Thuis B.V.	Brunssum	Ouderenzorg
Stichting Cicero Vastgoed	Brunssum	Vastgoed

Verlagingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op 31 december 2022.

GRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE JAARREKENING

Grondslagen van de consolidatie

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

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

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

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

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

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

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De solvabiliteit alsmede de liquiditeit is ultimo 2022 ruim voldoende. Ook voor 2023 wordt een positief resultaat begroot waardoor verwacht wordt dat deze ratio's ultimo 2022 ook ruim voldoende zullen zijn.

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 de jaarrekening 2022 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Stelselwijziging

De jaarrekening 2022 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De Regeling schrijft voor de balans en de winst-en-verliesrekening modellen voor die afwijken van de modellen die in de jaarrekening 2021 zijn gehanteerd. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn aangepast op basis van de nieuwe modellen. De aanpassingen hebben geen invloed op de omvang van het eigen vermogen ultimo 2021 en het resultaat over 2021.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.



De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van gemaakte afspraken en opgestelde regelingen in het kader van COVID-19. De beoogde doelstellingen en de strekking van deze regelingen zijn helder. 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.

Financiële instrumenten

Cicero Zorggroep maakt in de normale bedrijfsvoering gebruik van zowel kortlopende (via de rekening courant) als langlopende financiering die de organisatie bloot stelt aan markt- en/of kredietrisico's. Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de 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.

Er is geen sprake van rentederivaten of andere financiële instrumenten.

Verbonden rechtspersonen

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

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

4.1.5.2 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Groot onderhoud wordt volgens de componenten benadering geactiveerd.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Het vast actief wordt hierbij uitgesplitst naar de verschillende componenten.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment

van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven. Cicero Zorggroep heeft, als vastgesteld in de strategische vastgoed visie, een inschatting gemaakt van de verwachte gebruiksduur en de eventuele restwaarde van de locaties. Voor nieuw te bouwen locaties wordt een levensduur van 30 jaar gehanteerd. De economische levensduur van de bestaande panden is, zoals bij paragraaf bijzondere waardeverminderingen aangegeven, in het strategisch vastgoed plan vastgelegd.

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, onder aftrek van lineaire jaarlijkse afschrijvingen.

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

Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten

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

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van

de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente-inkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekeningcourantschulden bij banken worden, indien van toepassing, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Bestemmingsreserve

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

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. De beperking is dat deze enkel aangewend kan worden voor de exploitatie van Zvw, WLZ, WMO zorg.

Voorzieningen (algemeen)

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

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

Voorziening uitgestelde beloning

De voorziening voor jubileumuitkeringen is gevormd voor de in de toekomst naar verwachting te betalen jubileumuitkeringen, waarop medewerkers conform cao-bepalingen bij 12,5-, 25- of 40-jarig dienstverband recht hebben. Bij de berekening van deze voorziening is rekening gehouden met de (achterliggende) diensttijd, de leeftijden, het verwachte verloop (blijfkans) van het huidige personeelsbestand en, gezien de stand van de actuele marktrente, een disconteringsvoet van 2,5% (2021: 0%) voor het contant maken van de verplichting per balansdatum.

Voorziening langdurig zieken

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

Voorziening 45+ regeling

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

- op balansdatum reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling;
- onder de bestaande regeling kunnen opteren voor vervroegde uittreding, maar dat op balansdatum nog niet hebben gedaan; en
- die op balansdatum nog niet kunnen opteren, maar dat tijdens de resterende looptijd van de bestaande regeling (tot en met 31 december 2025) wel kunnen doen.

Aan werknemers die voldoen aan de cumulatieve voorwaarden zoals opgenomen in hoofdstuk 7.3.5. van de cao VVT 2022-2023 betaalt Cicero na het sluiten van een vastellingsovereenkomst met die werknemers maandelijkse bruto uitkeringen (gebaseerd op het laatstverdiende salaris, geïndexeerd en niet meer dan de RVU-drempelvrijstelling van € 1.874 in 2022) tot aan het bereiken van de AOW-leeftijd. De cao-regeling loopt van 1 september 2021 tot en met 31 december 2025, met een uitkeringsperiode tot uiterlijk 31 december 2028.

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

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

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

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

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. 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.

Leasing

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

Operationele leases

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

4.1.5.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

Netto-omzet

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

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

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

Opbrengsten

Wet Langdurige Zorg en Zorgverzekeringswet

Stichting Cicero Zorggroep heeft uit hoofde van de zorgcontractering met het zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording.

De schadelastjaren tot en met 2021 zijn definitief afgewikkeld met de zorgverzekeraars.

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

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

Stichting Cicero Zorggroep maakt gebruik van de COVID-19 compensatieregeling 2022. De materiële en personele extra kosten zijn op basis van werkelijke kosten berekend waarbij rekening is gehouden met de verhouding WLZ en overige productie.

Overige bedrijfsopbrengsten

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

Lonen en salarissen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

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

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

Pensioenen

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

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

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 13.343 (2021 € 13.311). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 114.866 (2021 € 112.189). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2022 volgens opgave van het fonds 109,2%. De beleidsdekkingsgraad bedraagt 111,6% en ligt hiermee ruim boven de vereiste beleidsdekkingsgraad van 105%.

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

Financiële baten en lasten

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

Resultaat deelnemingen

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

4.1.5.4 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

4.1.5.5 GRONDSLAGEN VOOR GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

4.1.5.6 GRONDSLAGEN WNT

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



4.1.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

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

	2022	2021
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	-	34.134
Af: afschrijvingen	-	-1.941
Af: desinvesteringen	-	-32.193
Boekwaarde per 31 december	-	-

2. Materiële vaste activa

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

Boekwaarde per 1 januari	61.126.027	64.125.187
Bij: investeringen	9.888.121	5.114.900
Af: afschrijvingen	-6.948.694	-7.302.833
Af: desinvesteringen	-5.445	-811.229
Boekwaarde per 31 december	64.060.009	61.126.025

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit-betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2022</i>					
- aanschafwaarde	79.849.531	18.225.676	16.453.283	2.994.479	117.522.969
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-38.739.484	-9.247.095	-8.410.363	-	-56.396.942
	<u>41.110.047</u>	<u>8.978.581</u>	<u>8.042.920</u>	<u>2.994.479</u>	<u>61.126.027</u>
<i>Mutaties</i>					
Bij: investeringen	4.810.896	724.720	1.963.921	2.388.584	9.888.121
Af: desinvesteringen	-	-	-5.445	-	-5.445
Afschrijvingen	-3.708.616	-1.102.151	-2.137.927	-	-6.948.694
	<u>1.102.280</u>	<u>-377.431</u>	<u>-179.451</u>	<u>2.388.584</u>	<u>2.933.982</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2022</i>					
- aanschafwaarde	78.621.211	18.506.298	17.134.711	5.383.063	119.645.283
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-36.408.884	-9.905.148	-9.271.242	-	-55.585.274
	<u>42.212.327</u>	<u>8.601.150</u>	<u>7.863.469</u>	<u>5.383.063</u>	<u>64.060.009</u>
Afschrijvingspercentage	2,5%-3%-8,5%	5%-8,5%	10-20%		

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	221.006	236.698
Afschrijvingen	-15.691	-15.691
Boekwaarde per 31 december	<u>205.315</u>	<u>221.007</u>

Kosten verkregen geldlening betreft betaalde agio op een geborgde lening. De afschrijvingen hebben betrekking op de aflossing van deze agio.

VLOTTENDE ACTIVA

4. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.407.245	1.014.085
Af: ontvangen voorschotten	-673.062	-673.062
Totaal onderhanden werk	<u>734.183</u>	<u>341.023</u>

5. Vorderingen

Handelsdebiteuren

Vorderingen op debiteuren	<u>1.330.027</u>	<u>2.365.297</u>
---------------------------	------------------	------------------

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

Overige vorderingen en overlopende activa

Overige vorderingen	3.969.675	7.651.622
Overlopende activa	457.324	336.696
	<u>4.426.999</u>	<u>7.988.318</u>

De overige vorderingen waren in 2021 fors hoger als gevolg van de nog te ontvangen coronacompensatie 2021.

Overige vorderingen

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.182.517	4.183.974
Overige vorderingen	2.193.664	3.242.273
Nog te ontvangen bedragen	422.995	156.854
Nog te factureren omzet DBC's	170.499	68.521
	<u>3.969.675</u>	<u>7.651.622</u>

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	t/m 2019	2020	2021	2022	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	-	4.183.974		4.183.974
Financieringsverschil boekjaar				1.182.517	1.182.517
transporteren	-	-	4.183.974	1.182.517	5.366.491



	t/m 2019	2020	2021	2022	Totaal
	€	€	€	€	€
Transport	-	-	4.183.974	1.182.517	5.366.491
Correcties voorgaande jaren betalingen/ontvangsten	-	-	-	-	-
	-	-	-4.183.974		-4.183.974
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	-4.183.974	1.182.517	-3.001.457
Saldo per 31 december	-	-	-	1.182.517	1.182.517

Stadium van vaststelling (per erkenning):

	c	c	c	a
a= interne berekening				
b= overeenstemming met zorgkantoor				
c= definitieve vaststelling NZa				

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.182.517	4.183.974
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	1.182.517	4.183.974
	2022	2021
	€	€

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (excl subsidies en differentiatiegelden)	109.256.737	106.680.510
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-108.074.220	-102.496.536
Totaal financieringsverschil	1.182.517	4.183.974

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde bedragen	457.324	336.696

6. Liquide middelen

Rabobank	18.844.797	18.864.517
Spaarrekeningen	21.007.706	13.040.268
Kas	17.544	11.528
	39.870.047	31.916.313

PASSIVA

7. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	42.047	42.047
Bestemmingsreserve	1.000.000	1.000.000
Bestemmingsfondsen	55.538.977	52.207.106
Overige reserves	8.435.809	7.324.416
Totaal eigen vermogen	65.016.833	60.573.569
	2022	2021
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal		
Stand per 1 januari	42.047	42.047
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	42.047	42.047
Bestemmingsreserves		
Bestemmingsreserve innovatie	1.000.000	1.000.000
Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door het bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.		
De beperkingen zijn als volgt: Bestemmingsreserve innovatie is bestemd voor innovatieve projecten in de zorg in lijn met de strategie 'ouderenzorg 8.0' van Cicero Zorggroep.		
Stand per 1 januari	1.000.000	1.000.000
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	1.000.000	1.000.000
	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Bestemmingsfondsen		
Bestemmingsfondsen	55.538.977	52.207.106
Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.		
	2022	2021
	€	€
Stand per 1 januari	52.207.106	50.389.193
Resultaatbestemming	3.331.871	1.817.913
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	55.538.977	52.207.106



	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overige reserves		
Overige reserves	8.435.809	7.324.416
	2022	2021
	€	€
Stand per 1 januari	7.324.415	5.237.784
Resultaatbestemming	1.111.394	2.086.632
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	8.435.809	7.324.416

8. Voorzieningen

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening 45+ regeling	4.275.231	3.427.620
Voorziening langdurig zieken	2.404.028	2.020.611
Voorziening uitgestelde beloning	1.220.464	1.363.293
	7.899.723	6.811.524

	2022	2021
	€	€
Toelichting voorziening		
Kortlopend deel van de voorzieningen (<1 jr)	2.036.527	1.937.895
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jr)	5.863.195	4.873.629
Hiervan langer dan 5 jr	1.535.091	1.886.676

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconteringsvoet	Saldo per 31 december 2022
	€	€	€	€	€	€
Voorziening 45+ regeling	3.427.620	1.416.552	-223.281	-	-345.660	4.275.231
Voorziening langdurig zieken	2.020.611	2.041.415	-1.290.145	-367.853	-	2.404.028
Voorziening uitgestelde beloning	1.363.292	370.689	-160.177	-	-353.340	1.220.464
Totaal voorzieningen	6.811.523	3.828.656	-1.673.603	-367.853	-699.000	7.899.723

9. Langlopende schulden

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Schulden aan banken		
Leningen o/g	19.108.265	20.802.284

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2022	2021
	€	€
Stand per 1 januari	22.496.303	24.190.322
Af: aflossingen	-1.694.019	-1.694.019
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-1.694.019	-1.694.019
Stand langlopende schulden per 31 december	19.108.265	20.802.284

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

	2022	2021
	€	€
Schulden aan banken	1.694.019	1.694.019
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	19.108.265	20.802.284
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	12.370.185	14.064.207

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 1.1.1 langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen van het komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.



10. Kortlopende schulden

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Schulden aan banken		
Financieringen	1.694.019	1.694.019
De post Schulden aan de banken betreft de aflossingsverplichting op de langlopende schulden van het komend boekjaar.		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	3.361.306	2.651.477
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	19.696	19.262
Loonheffing	1.801.296	2.198.584
	<u>1.820.992</u>	<u>2.217.846</u>
Schulden terzake van pensioenen		
Schulden terzake van pensioenen	1.947.609	225.860
In de post Schulden terzake van pensioenen zijn de facturen november en december 2022 opgenomen.		
Overige schulden en overlopende passiva		
Overige schulden	6.737.905	6.152.892
Overlopende passiva	3.039.928	2.828.512
	<u>9.777.833</u>	<u>8.981.404</u>
Overige schulden		
Eindejaarsuitkering	438.634	413.225
Vakantiegeld	2.820.246	2.668.569
Vakantiedagen	3.479.025	3.071.098
	<u>6.737.905</u>	<u>6.152.892</u>
Overlopende passiva		
Accountantskosten	49.424	45.551
Nog te betalen salarissen	100.294	115.744
Nog te betalen bedragen	2.025.494	1.731.362
Vooruitontvangen bedragen	794.883	844.245
Nog te betalen interest	69.833	91.610
	<u>3.039.928</u>	<u>2.828.512</u>

11. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

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

12. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Toelichting:

Huur- en Leaseverplichtingen

Huurverplichtingen

Locatie Emmastaete. Gehuurd van de Woningstichting Vincio Wonen. De duur is 25 jaar en eindigt op 31 juli 2029, met een jaarlijkse huurlast van ca. € 868.005.

Verplichting < 1 jaar: € 868.005

Verplichting 1-5 jaar: € 3.694.516

Verplichting >5 jaar: € 1.569.264

Met Adelante is een huurovereenkomst overeengekomen voor de afdeling De Eik. De duur van deze overeenkomst bedraagt 10 jaar en eindigt op 31 maart 2024 met een jaarlijkse huurlast van € 257.535.

Verplichting < 1 jaar: € 257.535

Verplichting 1-5 jaar: € 69.185

Verplichting >5 jaar: € 0

Met Haefland is een huurovereenkomst overeengekomen voor ons magazijn. De duur van deze overeenkomst bedraagt 1 jaar met een huurlast van € 26.000.

Verplichting < 1 jaar: € 26.000

Verplichting 1-5 jaar: onbepaalde tijd

Verplichting >5 jaar: onbepaalde tijd

Locatie Huize D'Alzon te Hulsberg. Gehuurd van de St. Joseph Stichting, Missiezusters Oblaten van de Assumptie, voor de duur van 20 jaar en eindigt op 31 december 2024. Jaarlijkse huurprijs bedraagt ca € 65.809.

Verplichting < 1 jaar: € 65.809

Verplichting 1-5 jaar: € 36.701

Verplichting >5 jaar: € 0

Gemeinsjapshoes te Schimmert, gehuurd van Stichting Gemeenschapshuis Schimmert. De huurovereenkomst is aangegaan voor 3 jaar en is inmiddels verlengd voor 3 jaar tot 1 juli 2023; vervolgens wordt de huurovereenkomst voor onbepaalde tijd voortgezet. De jaarlijkse huurlast is € 12.360.

Verplichting < 1 jaar: € 6.180

Verplichting 1-5 jaar: € onbepaalde tijd

Verplichting > 5 jaar: € onbepaalde tijd

Wijksteunpunt de Beemden te Schinnen, gehuurd van ZoWonen. De duur van de huurovereenkomst is 20 jaar en eindigt op 7 mei 2028, met een jaarlijkse huurlast van € 18.142.

Verplichting < 1 jaar: € 18.142

Verplichting 1-5 jaar: € 67.296

Verplichting > 5 jaar: € 5.506

Trefcentrum te Nuth, gehuurd van Stichting Cultureel Trefcentrum. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 april 2022 en is aangegaan voor de duur van 1 jaar en wordt verlengd voor 5 jaar tot 1 april 2028; vervolgens wordt de huurovereenkomst voor onbepaalde tijd voortgezet. De jaarlijkse huurlast is € 12.500.

Verplichting < 1 jaar: € 12.500

Verplichting 1-5 jaar: € 56.102

Verplichting > 5 jaar: € 3.924

Henkhof te Merkelbeek, gehuurd van Stichting Brede Maatschappelijke Voorziening de Henkhof. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 juni 2022 en is aangegaan voor de duur van 5 jaar; vervolgens wordt de huurovereenkomst voortgezet voor de duur van 2 jaar. De jaarlijkse huurlast is € 19.250.

Verplichting < 1 jaar: € 19.250

Verplichting 1-5 jaar: € 72.925

Verplichting > 5 jaar: € -

Kantoorruimte Prins Hendriklaan te Brunssum, gehuurd van NWI Limburg II B.V.-Galaxy. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 juni 2022 en is aangegaan voor de duur van 3 jaar; vervolgens wordt de huurovereenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 3 jaar. De jaarlijkse huurlast is € 6.098.

Verplichting < 1 jaar: € 6.098

Verplichting 1-5 jaar: € 9.166

Verplichting > 5 jaar: € -

Kantoorruimte Pieterstraat te Geleen, gehuurd van Th.S.F. Kuipers-Wald & H.W.M. Kuipers. De huurovereenkomst is ingegaan per 1 oktober 2021 en is aangegaan voor de duur van 5 jaar; vervolgens wordt de huurovereenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De jaarlijkse huurlast is € 9.360.

Verplichting < 1 jaar: € 9.360

Verplichting 1-5 jaar: € 28.097

Verplichting > 5 jaar: € -



Leaseverplichtingen

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

- Verplichting <1 jaar: € 29.200
- Verplichting 1-5 jaar: € 25.655
- Verplichting >5 jaar: € 0

Met MKB Lease is eind november 2022 een leaseovereenkomst met Cicero Thuis overeengekomen voor 24 auto's met een looptijd van 5 jaar. De jaarlijkse verplichting bedraagt, afhankelijk van het aantal gereden kilometers, ongeveer € 166.488.

- Verplichting < 1 jaar: € 166.488
- Verplichting 1-5 jaar: € 652.078
- Verplichting > 5 jaar: € 0

Verplichtingen uit overige bedrijfskosten

Overeenkomst aangegaan op gebied van ondersteuning telecommunicatieapparatuur.

- Verplichting <1 jaar: € 189.543
- Verplichting 1-5 jaar: € 156.359
- Verplichting >5 jaar: € 0

Overige niet verwerkte verplichtingen

In het kader van de nieuwbouw de Gijselaar die in 2024 zal worden gerealiseerd zijn er een tweetal verplichting aangegaan met Holland Composites en Byld:

- Verplichtingen < 1 jaar: € 10,9 mio
- Verplichtingen 1-5 jaar: € 9,6 mio

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

De extramurale (wijkverpleging) producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (verpleging) worden met ingang van boekjaar 2015 gefinancierd vanuit de Zvw. Onderdeel van de regeling is dat een overschrijding van het landelijke budgetplafond zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument). Ditzelfde geldt ook voor de Geriatrische Revalidatie Zorg. Zorgaanbieders kunnen op basis van het macrobeheersinstrument een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2023.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2022 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting Cicero Zorggroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2022. Bovenstaande is in overeenstemming met de betreffende beleidsregel van de NZa met betrekking tot het Macrobeheersmodel.

Obligo waarborgfonds

Enkele langlopende leningen, zie leningenoverzicht, zijn geborgd door Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Tegenover de borging staat een oblige van maximaal 3% van de boekwaarde van de restant schuld van de geborgde leningen. Deze obligoverplichting wordt indien het WfZ daarop een beroep doet in de vorm van een renteloze lening aan het WfZ aangeboden. De oblige van deze leningen bedraagt op 31-12-2022 € 540.276 (3% van € 18.009.192).

4.1.6.1 BIJLAGE: OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2022

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom €	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente %	Restschuld 31 december 2021 €	Nieuwe leningen in 2022 €	Aflossing in 2022 €	Restschuld 31 december 2022 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2022	Aflossings- wijze	Aflossing 2023 €	Gestelde zekerheden
BNG40114160	30-09-2020	1.624.350	10	Geldlening	-0,02	1.416.100	-	166.600	1.249.500	416.500	7	lineair	166.600	WFZ
NWB	08-11-2007	8.287.795	30	Geldlening	2,68	4.420.157	-	276.260	4.143.897	2.762.597	15	lineair	276.260	WFZ
BNG40750591	18-09-1989	2.268.901	40	Lineair	-	453.780	-	56.723	397.057	113.445	7	lineair	56.723	Gemeentegarantie
BNG40103126	29-10-2007	3.861.825	30	Geldlening	4,78	2.029.095	-	130.909	1.898.186	1.243.640	15	lineair	130.909	WFZ
BNG40103125	01-11-2007	5.000.000	25	Geldlening	4,76	2.113.402	-	206.186	1.907.216	876.286	10	lineair	206.186	WFZ
BNG40102566	01-03-2007	1.775.982	25	Geldlening	4,42	781.432	-	71.039	710.393	355.199	10	lineair	71.039	WFZ
BNG4095797	28-09-1990	1.452.097	40	Lineair	5,10	326.722	-	36.302	290.420	108.907	8	lineair	36.302	Gemeentegarantie
Triodos15557	01-08-2016	12.000.000	20	Lineair	0,89	8.700.000	-	600.000	8.100.000	5.100.000	14	lineair	600.000	WFZ
Rabobank	01-02-2008	4.500.000	30	Geldlening	2,59	2.255.615	-	150.000	2.105.615	1.393.611	15	lineair	150.000	Pandrecht
TOTAAL						22.496.303	-	1.694.019	20.802.284	12.370.185			1.694.019	

Alle leningen kennen een vast rente percentage met uitzondering van de Rabobanklening (€ 4,5 mio). Deze lening heeft een variabel rente percentage.

De reële waarde van de langlopende schuld bedraagt € 18,8 mio en is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is lager doordat voor een aantal leningen met een vaste rentestructuur en de lening met een variabele rentestructuur de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente.

In verband met bancaire financieringen heeft Cicero de gebruikelijke zekerheden verstrekt in de vorm van hypotheekrecht en verpanding van roerende goederen.



4.1.6.2 MUTATIEOVERZICHT MATERIEËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit-betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2022					
- aanschafwaarde	79.849.531	18.225.676	16.453.283	2.994.479	117.522.969
- cumulatieve herwaarderingsen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-38.739.484	-9.247.095	-8.410.363	-	-56.396.942
Boekwaarde per 1 januari 2022	41.110.047	8.978.581	8.042.920	2.994.479	61.126.027
Mutaties					
- investeringen	4.810.896	724.720	1.963.921	2.388.584	9.888.121
- afschrijvingen	-3.708.616	-1.102.151	-2.137.927	-	-6.948.694
<i>-terugnane geheel afgeschreven activa</i>					
aanschafwaarde	-6.039.216	-444.098	-1.277.048	-	-7.760.362
cumulatieve afschrijvingen	6.039.216	444.098	1.277.048	-	7.760.362
	1.102.280	-377.431	-174.006	2.388.584	2.939.427
<i>-desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	-	-	-5.445	-	-5.445
per saldo	-	-	-5.445	-	-5.445
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	1.102.280	-377.431	-179.451	2.388.584	2.933.982
Stand per 31 december 2022					
- aanschafwaarde	78.621.211	18.506.298	17.134.711	5.383.063	119.645.283
- cumulatieve herwaarderingsen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-36.408.884	-9.905.148	-9.271.242	-	-55.585.274
	42.212.327	8.601.150	7.863.469	5.383.063	64.060.009

Afschrijvingspercentage 2,5%-3%-8,5% 5%-8,5% 10-20%

De mutatie in de activa in uitvoering valt als volgt te verklaren:
 investeringen € 6.827.369, activeringen - € 4.373.842, overige mutaties - € 243.612

Met ingang van 2021 worden materiele activa, die betrekking hebben op automatisering, met een aanschafwaarde van < €10 K niet langer geactiveerd. Als gevolg van deze wijziging zijn activa die betrekking hebben op automatisering in de post "andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting" met een boekwaarde < € 10 K per 31-12-2021 direct afgeschreven.

4.1.6.3 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Overige vorderingen
	€
Stand per 1 januari	221.006
Afschrijvingen	-15.691
Boekwaarde per 31 december	<u>205.315</u>



4.1.6.4 TOELICHTING GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING VAN CICERO ZORGGROEP - ZORGEEXPLOITATIE

4.1.6.4.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2022

	2022	2021
	€	€
13. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	12.947.774	14.208.078
Wet langdurige zorg	97.528.042	94.311.517
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS- subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	727.313	2.832.497
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	56.588	54.703
Baten uit onderaanneming	732.247	-
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.610.689	2.039.527
	<u>113.602.653</u>	<u>113.446.322</u>
14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	1.926.839	4.647.220
Netto omzet	<u>115.529.492</u>	<u>118.093.542</u>
Som der bedrijfsopbrengsten	115.529.492	118.093.542
Kosten		
15. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	5.340.684	5.826.211
16. Lonen en salarissen	66.371.899	64.358.637
17. Sociale lasten	10.387.041	10.221.268
18. Pensioenlasten	5.718.955	5.416.058
19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.113.131	1.941.809
20. Overige waardeveranderingen van vaste activa	-189	279.832
21. Overige bedrijfskosten	26.139.316	29.965.401
Som der bedrijfslasten	<u>116.070.837</u>	<u>118.009.216</u>
	-541.345	84.326
22. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	699.000	3.290
23. Rentelasten en soortgelijke kosten	-102.357	-32.923
Financiële baten en lasten	<u>596.643</u>	<u>-29.633</u>
Resultaat voor belastingen	55.298	54.693
24. Belastingen	-	-
Resultaat toekomend aan de rechtspersoon	<u><u>55.298</u></u>	<u><u>54.693</u></u>

RESULTAATBESTEMMING TOEKOMEND AAN DE RECHTSPERSOON

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2022	2021
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfondsen	-495.409	-1.504.627
Overige reserves	550.707	1.559.320
	<u><u>55.298</u></u>	<u><u>54.693</u></u>

4.1.6.5 TOELICHTING GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING VAN CICERO ZORGGROEP - VASTGOEDEXPLOITATIE

4.1.6.5.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2022

	2022	2021
	€	€
25. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	1.324.860	1.087.985
Wet langdurige zorg	11.977.233	11.375.828
	<u>13.302.093</u>	<u>12.463.813</u>
26. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2.419.478	2.726.855
Netto omzet	<u>15.721.571</u>	<u>15.190.668</u>
Som der bedrijfsopbrengsten	15.721.571	15.190.668
Kosten		
27. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	153.492	127.508
28. Lonen en salarissen	506.921	229.299
29. Sociale lasten	184.731	133.086
30. Pensioenlasten	107.449	82.973
31. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.835.563	5.362.965
32. Overige waardeveranderingen van vaste activa	15.691	15.691
33. Overige bedrijfskosten	4.991.950	4.737.789
	<u>10.795.797</u>	<u>10.689.311</u>
Bedrijfsresultaat	4.925.774	4.501.357
34. Rentelasten en soortgelijke kosten	-537.807	-651.505
Resultaat voor belastingen	4.387.967	3.849.852
35. Belastingen	-	-
Resultaat na belastingen	<u>4.387.967</u>	<u>3.849.852</u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2022	2021
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfondsen	3.827.280	3.322.540
Overige reserves	560.687	527.312
	<u>4.387.967</u>	<u>3.849.852</u>



4.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2022

Netto omzet

De netto-omzet is in 2022 ten opzichte van 2021 met 1,5% gedaald.

	2022	2021
	€	€
36. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	14.272.634	15.296.063
Wet langdurige zorg	109.505.275	105.687.345
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	727.313	2.832.497
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	56.588	54.703
Baten uit onderaanneming	732.247	-
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.610.689	2.039.527
	<u>126.904.746</u>	<u>125.910.135</u>

Stichting Cicerozorggroep heeft gebruik gemaakt van de verschillende compensatieregelingen per financier voor het compenseren van de financiële gevolgen van COVID-19. Ten opzichte van 2021 zijn deze regelingen minder ruimhartig hetgeen ook de daling van de post subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Dansinstituut op grond van de WLZ.

Voor de WLZ zijn extra (personeels-)kosten vergoed op basis van de beleidsregel. Stichting Cicero Zorggroep heeft een bedrag van € 768 K aan coronacompensatie voor extra kosten toegekend gekregen van het zorgkantoor. Daarnaast heeft Cicero een extra vergoeding voor energiekosten ontvangen van € 517 K.

Voor de Wmo bedraagt de coronacompensatie voor extra kosten € 2 K. Dit bedrag is goedgekeurd door de gemeenten.

Zorgverzekeringswet

Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	7.712.609	9.407.758
Opbrengsten Zorgverzekeringswet (DBC)	6.560.025	5.888.305
	<u>14.272.634</u>	<u>15.296.063</u>

Wet langdurige zorg

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	<u>109.505.275</u>	<u>105.687.345</u>
--	--------------------	--------------------

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

Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	<u>727.313</u>	<u>2.832.497</u>
---	----------------	------------------

Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

Beschikbaarheidsbijdragen Zorg (exclusief Opleidingen)	<u>56.588</u>	<u>54.703</u>
--	---------------	---------------

Hoewel de opbrengsten zo goed mogelijk zijn ingeschat op basis van de toegepaste compensatieregeling, kan niet worden uitgesloten dat bij de definitieve vaststelling door financiers nog een bijstelling kan plaatsvinden.

De opbrengsten ZvW zijn ten opzichte van 2021 gedaald als gevolg van lagere productie ELV en behandelaren. Daarnaast is er geen coronacompensatie meer vanuit de ZvW.

De overige baten uit beroeps-of bedrijfsmatige zorgverlening zijn ten opzichte van 2021 fors gedaald doordat in 2022 afscheid is genomen van de HbH en zijn de WMO opbrengsten in 2022 lager. Daarnaast worden de opbrengsten uit onderaanneming in 2022 apart gerubriceerd en niet meer onder de overige baten verantwoord.

	2022	2021
	€	€

Baten uit onderaanneming

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (nagekomen budget)	732.247	-
---	---------	---

Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

PGB particulier	146.649	804.516
Overige	1.464.040	1.235.011
	<u>1.610.689</u>	<u>2.039.527</u>

37. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

WMO	1.530.782	4.050.871
Overige dienstverlening	856.278	728.537
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	843.743	1.087.168
Overige opbrengsten	1.093.014	1.492.499
Subsidies vanwege Provincies en gemeente (excl WMO en Jeugdwet)	22.500	15.000
	<u>4.346.317</u>	<u>7.374.075</u>

38. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Personeel niet in loondienst	5.494.176	5.953.719
------------------------------	-----------	-----------

Personeelskosten**39. Lonen en salarissen**

Bruto lonen	66.878.820	64.587.936
-------------	------------	------------

Stijging van de bruto lonen wordt, ondanks een daling van het aantal FTE's, met name veroorzaakt door de CAO verhoging in 2022.

40. Sociale lasten

Premies sociale verzekeringswetten	10.565.830	10.345.258
Overige sociale lasten	5.942	9.096
	<u>10.571.772</u>	<u>10.354.354</u>

Stijging van de sociale lasten wordt, ondanks een daling van het aantal FTE's, met name veroorzaakt door de CAO verhoging in 2022.

41. Pensioenlasten

Pensioenlasten	5.826.404	5.499.031
----------------	-----------	-----------

Stijging van de pensioenlasten wordt, ondanks een daling van het aantal FTE's, veroorzaakt door enerzijds de CAO verhoging in 2022 en anderzijds de stijging van de pensioenpremie.

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2022 waren er 1487 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2021: 1546). Hiervan zijn 192 FTE's werkzaam binnen Cicero Thuis, 1275 FTE's bij Cicero Zorggroep en 20 Stagiaires en zakgeldleerlingen.

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

Zorg: 1132 FTE, Facilitair: 89 FTE, Management: 86 FTE, Staf, ondersteuning en administratie: 161 FTE.



42. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	2022	2021
	€	€
Immateriële vaste activa	-	1.941
Materiële vaste activa	6.948.694	7.302.833
	<u>6.948.694</u>	<u>7.304.774</u>

Afschrijvingen immateriële vaste activa

Aanloopkosten	-	1.941
	<u>-</u>	<u>1.941</u>

Afschrijvingen materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.708.616	3.967.829
Machines en installaties	1.102.151	1.148.599
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.137.927	2.186.405
	<u>6.948.694</u>	<u>7.302.833</u>

43. Overige waardeveranderingen van vaste activa

Andere vaste bedrijfsmiddelen	-189	279.832
Overige vorderingen	15.691	15.691
	<u>15.502</u>	<u>295.523</u>

44. Overige bedrijfskosten

Onderhoud en energiekosten	4.058.483	3.356.571
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.216.166	6.762.604
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.695.323	5.110.826
Algemene kosten	13.798.695	18.131.194
Huur en leasing	1.358.496	1.345.331
Dotatie en vrijval voorzieningen	4.103	-3.336
	<u>31.131.266</u>	<u>34.703.190</u>

Onderhoud en energiekosten

- Onderhoud	1.610.372	1.500.390
- Energiekosten gas	1.127.410	988.468
- Energiekosten stroom	1.187.205	785.011
- Energie transport en overig	131.225	77.212
- Onderhoud en energiekosten	2.271	5.490
	<u>4.058.483</u>	<u>3.356.571</u>

Onderhoud en energiekosten zijn in 2022 gestegen als gevolg van de stijging van de tarieven voor electra en gas. Daarnaast zijn de kosten van een aantal onderhoudscontracten voor vastgoed toegenomen

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	<u>7.216.166</u>	<u>6.762.604</u>
--	------------------	------------------

Patiënt- en bewonersgebonden kosten

Patiënt- en bewonersgebonden kosten	<u>4.695.323</u>	<u>5.110.826</u>
-------------------------------------	------------------	------------------

Algemene kosten

Accountantskosten	206.823	97.631
Algemene kosten	5.790.139	8.383.455
Dotaties/ vrijval voorzieningen personeel	3.460.803	5.800.203
Overige personeelskosten	4.340.930	3.849.905
	<u>13.798.695</u>	<u>18.131.194</u>

In 2021 is een wijziging doorgevoerd met betrekking tot de activering van automatiseringskosten > €10 k. Hierdoor zijn in 2021 reeds geactiveerde automatiseringskosten in één keer afgeboekt.

	2022	2021
	€	€
<i>Huur en leasing</i>		
Huur en leasing	1.358.496	1.345.331
<i>Dotatie en vrijval voorzieningen</i>		
Dotaties en vrijval voorzieningen debiteuren	4.103	-3.336

45. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:

	Accountant (2022)	Overig netwerk (2022)	Accountant (2021)	Overig Netwerk (2021)
	€	€	€	€
1. Jaarrekening controle	130.983	-	120.147	-
2. Overige controle	30.269	-	31.151	-
3. Fiscale dienstverlening	-	-	-	2.046
4. Overige dienstverlening	1.297	12.866	4.695	88.862
Totaal honoraria accountant	162.549	12.866	155.993	90.908

Financiële baten en lasten

	2022	2021
	€	€
<i>46. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten</i>		
Rentebaten	-	3.290
Oprenting	699.000	-
	699.000	3.290
<i>47. Rentelasten en soortgelijke kosten</i>		
Rentelasten	-640.164	-684.428



4.1.8 WNT-VERANTWOORDING 2022 STICHTING CICERO ZORGGROEP

Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Cicero Zorggroep van toepassing zijnde regelgeving voor zorg en jeugdhulp, zoals opgenomen in de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 11 punten in 2022 voor Stichting Cicero Zorggroep is € 193.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

4.1.8.1 BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking.

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

Gegevens 2022

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2022
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)
Dienstbetrekking

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

Voorzitter RvB

1/1 - 31/12
1,0
ja

Bezoldiging

Beloning
Beloningen betaalbaar op termijn

183.467
13.533

Subtotaal

197.000

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

199.000

-/- Onverschuldigd betaald bedrag

-

Bezoldiging

197.000

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

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

Gegevens 2021

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2021
Omvang dienstverband 2021 (in fte)
Dienstbetrekking

Voorzitter RvB

1/1 - 31/12
1,0
ja

Bezoldiging

Beloning
Beloningen betaalbaar op termijn

177.195
12.805

Subtotaal

190.000

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

193.000

Bezoldiging

190.000

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

Nvt
Nvt

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

1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2022

Bedragen x € 1	Dhr.dr.s F.C.W. Klaassen	Mw. M. Dijs	Mw. drs. M.I.J.W. Vossen MHA
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2022	Voorzitter RvT 1/1 - 31/12	Lid RvT 1/1 - 31/12	Lid RvT 1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	20.895	13.930	13.930
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.850	19.900	19.900
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Bezoldiging	<u>20.895</u>	<u>13.930</u>	<u>13.930</u>
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2021

Bedragen x € 1	Dhr.dr.s F.C.W. Klaassen	Mw. M. Dijs	Mw. drs. M.I.J.W. Vossen MHA
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	nvt	Lid RvT 1/1 - 31/12	Lid RvT 1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	-	13.500	13.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	-	19.300	19.300



Gegevens 2022

Bedragen x € 1	Dhr. Ir. W.G.M. Stribos	Mw. R.W.M.J. Eggels RA
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	13.930	13.930
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.900	19.900
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Bezoldiging	13.930	13.930
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2021

Bedragen x € 1	Dhr. Ir. W.G.M. Stribos	Mw. R.W.M.J. Eggels RA
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	13.500	6.750
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.300	9.650

4.1.8.2 OVERIGE RAPPORTAGE- VERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2022 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

4.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

4.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

(NA RESULTAATBESTEMMING)

	31 december 2022		31 december 2021	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa (48)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	31.527.872		29.702.651	
Machines en installaties	5.710.570		5.804.768	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	7.648.072		7.831.069	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	5.383.063		2.994.480	
		50.269.577		46.332.968
Financiële vaste activa (49)				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1.400.588		849.881	
Overige vorderingen	731		1.362	
		1.401.319		851.243
		51.670.896		47.184.211
Vlottende activa				
Onderhanden werk DBC's / DBC's-zorgproducten (50)		734.183		341.023
Vorderingen (51)				
Handelsdebiteuren	971.710		1.844.276	
Vorderingen op groepsmaatschappijen	10.050.889		11.055.949	
Overige vorderingen	3.665.077		7.197.111	
Overlopende activa	413.568		321.388	
		15.101.244		20.418.724
Liquide middelen (52)		35.042.103		29.119.919
		50.877.530		49.879.666
		<u>102.548.426</u>		<u>97.063.877</u>



	31 december 2022		31 december 2021	
	€	€	€	€
PASSIVA				
Eigen vermogen	(53)			
Gestort en opgevraagd kapitaal		42.002		42.002
Bestemmingsreserve		1.000.000		1.000.000
Bestemmingsfondsen		55.538.977		52.207.106
Overige reserves		4.172.579		3.621.872
Totaal eigen vermogen			60.753.558	56.870.980
Voorzieningen	(54)			
Overige voorzieningen			6.999.397	6.217.407
Langlopende schulden	(55)			
Schulden aan banken			17.152.650	18.696.669
Kortlopende schulden	(56)			
Schulden aan banken		1.544.019		1.544.019
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.220.886		2.555.845
Schulden aan groepsmaatschappijen		1.285.821		1.403.046
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.610.119		1.951.009
Schulden terzake van pensioenen		1.708.216		185.484
Overige schulden		5.774.298		5.325.973
Overlopende passiva		2.499.462		2.313.445
			17.642.821	15.278.821
			<u>102.548.426</u>	<u>97.063.877</u>

4.2.2 ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2022

		2022	2021
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	(59)		
Zorgverzekeringswet		9.599.517	10.238.586
Wet langdurige zorg		100.882.335	98.484.021
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		634.340	2.505.025
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		56.588	54.703
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		460.417	476.253
		<u>111.633.197</u>	<u>111.758.588</u>
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	(60)	4.870.071	4.345.063
Netto omzet		<u>116.503.268</u>	<u>116.103.651</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		116.503.268	116.103.651
Kosten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	(61)	4.293.893	4.408.160
Lonen en salarissen	(62)	58.498.511	56.854.452
Sociale lasten	(63)	9.124.149	8.727.257
Pensioenlasten	(64)	5.144.846	4.813.179
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	(65)	5.889.965	6.238.088
Overige waardeveranderingen van vaste activa	(66)	441	280.462
Overige bedrijfskosten	(67)	30.303.134	32.381.283
Som der bedrijfslasten		<u>113.254.939</u>	<u>113.702.881</u>
		3.248.329	2.400.770
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(68)	691.384	80.949
Rentelasten en soortgelijke kosten	(69)	-607.842	-663.806
Financiële baten en lasten		<u>83.542</u>	<u>-582.857</u>
Resultaat voor belastingen		3.331.871	1.817.913
Belastingen		-	-
		<u>3.331.871</u>	<u>1.817.913</u>
Resultaat deelnemingen	(70)	550.707	1.559.320
Resultaat toekomend aan de rechtspersoon		<u><u>3.882.578</u></u>	<u><u>3.377.233</u></u>

RESULTAATBESTEMMING TOEKOMEND AAN DE RECHTSPERSOON

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2022	2021
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfondsen	3.331.871	1.817.913
Overige reserves	550.707	1.559.320
	<u><u>3.882.578</u></u>	<u><u>3.377.233</u></u>



4.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING

4.2.3.1 ALGEMEEN

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

4.2.3.2 AFWIJKINGEN IN WAARDERINGSGRONDSLAGEN ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

Resultaat deelnemingen

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

4.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

ACTIVA

VASTE ACTIVA

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

	2022	2021
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	-	34.134
Af: afschrijvingen	-	-1.941
Af: desinvesteringen	-	-32.193
Boekwaarde per 31 december	-	-
Aanloopkosten		
- aanschafwaarde	-	84.458
- cumulatieve afschrijvingen	-	-50.324
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>	-	34.134
<i>Mutaties</i>		
aanschafwaarde	-	-32.193
Afschrijvingen	-	-1.941
	-	-34.134
- aanschafwaarde	-	52.265
- cumulatieve afschrijvingen	-	-52.265
<i>Boekwaarde per 31 december</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

48. Materiële vaste activa

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

Boekwaarde per 1 januari	46.332.969	48.277.922
Bij: investeringen	9.832.018	5.088.813
Af: afschrijvingen	-5.889.965	-6.236.147
Af: desinvesteringen	-5.445	-797.620
Boekwaarde per 31 december	50.269.577	46.332.968



	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit-betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2022</i>					
- aanschafwaarde	62.205.451	12.739.349	15.997.387	2.994.479	93.936.666
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-32.502.799	-6.934.580	-8.166.318	-	-47.603.697
	<u>29.702.652</u>	<u>5.804.769</u>	<u>7.831.069</u>	<u>2.994.479</u>	<u>46.332.969</u>
<i>Mutaties</i>					
Bij: investeringen	4.810.896	724.720	1.907.818	2.388.584	9.832.018
Af: desinvesteringen	-	-	-5.445	-	-5.445
Afschrijvingen	-2.985.676	-818.919	-2.085.370	-	-5.889.965
	<u>1.825.220</u>	<u>-94.199</u>	<u>-182.997</u>	<u>2.388.584</u>	<u>3.936.608</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2022</i>					
- aanschafwaarde	60.977.131	13.019.971	16.622.941	5.383.063	96.003.106
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-29.449.259	-7.309.401	-8.974.869	-	-45.733.529
	<u>31.527.872</u>	<u>5.710.570</u>	<u>7.648.072</u>	<u>5.383.063</u>	<u>50.269.577</u>
Afschrijvingspercentage	2,5%-3%-8,5%	5%-8,5%	10-20%		

49. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	851.242	1.992
Kapitaalstortingen	-	849.881
Aandeel resultaat onderneming waarin wordt deelgenomen	550.707	-
Afschrijvingen	-630	-630
Boekwaarde per 31 december	<u>1.401.319</u>	<u>851.243</u>

Kosten verkregen geldlening betreft betaalde agio op een geborgde lening. De afschrijvingen hebben betrekking op de aflossing van deze agio.

	Deel- nemingen in groepsmaat- schappijen	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2022	849.881	1.361	851.242
Afschrijvingen	-	-630	-630
Aandeel resultaat onderneming waarin wordt deelgenomen	550.707	-	550.707
Stand per 31 december 2022	<u>1.400.588</u>	<u>731</u>	<u>1.401.319</u>

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overige vorderingen		
Kosten verkregen geldlening	731	1.362

VLOTTENDE ACTIVA

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

De specificatie is als volgt:

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.407.245	1.014.085
Af: ontvangen voorschotten	-673.062	-673.062
Totaal onderhanden werk	734.183	341.023

51. Vorderingen

Handelsdebiteuren

Vorderingen op debiteuren	971.710	1.844.276
---------------------------	---------	-----------

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

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Stichting Cicero Vastgoed	10.050.889	11.055.949
---------------------------	------------	------------

	Stand per 1 januari 2022	Af	Stand per 31 december 2022
	€	€	€
Stichting Cicero Vastgoed	11.055.949	-1.005.060	10.050.889

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overige vorderingen en overlopende activa		
Overige vorderingen	3.665.077	7.197.111
Overlopende activa	413.568	321.388
	4.078.645	7.518.499

De overige vorderingen waren in 2021 fors hoger als gevolg van de nog te ontvangen coronacompensatie 2021.

Overige vorderingen

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.182.517	4.183.974
Overige vorderingen	1.889.066	2.787.762
Nog te ontvangen bedragen	422.995	156.854
Nog te factureren omzet DBC's	170.499	68.521
	3.665.077	7.197.111



Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringoverschot

	t/m 2019	2020	2021	2022	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	-	4.183.974		4.183.974
Financieringsverschil boekjaar				1.182.517	1.182.517
Correcties voorgaande jaren	-	-	-		-
betalingen/ontvangsten	-	-	-4.183.974		-4.183.974
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	-4.183.974	1.182.517	-3.001.457
Saldo per 31 december	-	-	-	1.182.517	1.182.517

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c c c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.182.517	4.183.974
- schulden uit hoofde van financieringoverschot	-	-
	<u>1.182.517</u>	<u>4.183.974</u>
	2022	2021
	€	€

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

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

Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget

Totaal financieringsverschil

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (excl subsidies en differentiatiegelden)	109.256.737	106.680.510
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-108.074.220	-102.496.536
Totaal financieringsverschil	<u>1.182.517</u>	<u>4.183.974</u>

Overlopende activa

Vooruitbetaalde bedragen

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Vooruitbetaalde bedragen	<u>413.568</u>	<u>321.388</u>

52. Liquide middelen

Rabobank

Spaarrekeningen

Kas

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Rabobank	14.016.853	16.068.123
Spaarrekeningen	21.007.706	13.040.268
Kas	17.544	11.528
	<u>35.042.103</u>	<u>29.119.919</u>

PASSIVA

53. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	42.002	42.002
Bestemmingsreserve	1.000.000	1.000.000
Bestemmingsfondsen	55.538.977	52.207.106
Overige reserves	4.172.579	3.621.872
Totaal eigen vermogen	60.753.558	56.870.980
Gestort en opgevraagd kapitaal		
Stand per 1 januari	42.002	42.002
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	42.002	42.002
	2022	2021
	€	€
Bestemmingsreserves		
Bestemmingsreserve innovatie	1.000.000	1.000.000
Het verloop is als volgt:		
Stand per 1 januari	1.000.000	1.000.000
Mutatie	-	-
Stand per 31 december	1.000.000	1.000.000
Bestemmingsfondsen		
Bestemmingsfondsen	55.538.977	52.207.106
Het verloop is als volgt:		
Stand per 1 januari	52.207.106	50.389.193
Resultaatbestemming	3.331.871	1.817.913
Stand per 31 december	55.538.977	52.207.106
Overige reserves		
Overige reserves	4.172.579	3.621.872
Het verloop is als volgt:		
Stand per 1 januari	3.621.872	2.062.552
Resultaatbestemming	550.707	1.559.320
Stand per 31 december	4.172.579	3.621.872



54. Voorzieningen

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening 45+ regeling	3.802.138	3.291.674
Voorziening langdurig zieken	2.132.910	1.688.436
Voorziening uitgestelde beloning	1.064.349	1.237.297
	<u>6.999.397</u>	<u>6.217.407</u>

	2022	2021
	€	€
Toelichting voorziening		
Kortlopend deel van de voorzieningen (<1 jr)	1.827.927	1.628.432
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jr)	5.171.470	4.588.975
Hiervan langer dan 5 jr	1.349.974	1.788.454
<i>Voorziening deelnemingen</i>		

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconteringsvoet	Saldo per 31 december 2022
	€	€	€	€	€	€
Voorziening 45+ regeling	3.291.674	1.006.786	-186.425	-	-309.897	3.802.138
Voorziening langdurig zieken	1.688.436	1.802.538	-1.066.413	-291.651	-	2.132.910
Voorziening uitgestelde beloning	1.237.296	274.944	-142.000	-	-305.891	1.064.349
Totaal voorzieningen	<u>6.217.406</u>	<u>3.084.268</u>	<u>-1.394.838</u>	<u>-291.651</u>	<u>-615.788</u>	<u>6.999.397</u>

55. Langlopende schulden

Schulden aan banken

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2022	2021
	€	€
Stand per 1 januari	20.240.688	21.784.707
Af: aflossingen	-1.544.019	-1.544.019
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-1.544.019	-1.544.019
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>17.152.650</u>	<u>18.696.669</u>

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

	2022	2021
	€	€
Schulden aan banken	1.544.019	1.544.019
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	17.152.650	18.696.669
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	10.976.574	12.520.596

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 5.1.3 langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen van het komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

56. Kortlopende schulden

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€

Schulden aan banken

Financieringen	1.544.019	1.544.019
----------------	-----------	-----------

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

Schulden aan leveranciers en handelskredieten

Crediteuren	3.220.886	2.555.845
-------------	-----------	-----------

Schulden aan groepsmaatschappijen

Stichting Cicero Zorggroep	1.285.821	1.403.046
----------------------------	-----------	-----------

	Stand per 1 januari 2022	Bij	Af	Totaal
	€	€	€	€
Stichting Cicero Zorggroep	1.403.046	-1.336.242	1.219.017	1.285.821

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Omzetbelasting	19.406	19.262
Loonheffing	1.590.713	1.931.747
	1.610.119	1.951.009

Schulden terzake van pensioenen

Schulden terzake van pensioenen	1.708.216	185.484
---------------------------------	-----------	---------

In de post Schulden terzake van pensioenen zijn de facturen november en december 2022 opgenomen.

Overige schulden en overlopende passiva

Overige schulden	5.774.298	5.325.973
Overlopende passiva	2.499.462	2.313.445
	8.273.760	7.639.418

Overige schulden

Eindejaarsuitkering	383.311	362.360
Vakantiegeld	2.449.653	2.353.636
Vakantiedagen	2.941.334	2.609.977
	5.774.298	5.325.973

Overlopende passiva

Nog te betalen salarissen	97.722	48.648
Nog te betalen bedragen	1.693.936	1.508.255
Vooruitontvangen bedragen	637.971	664.932
Nog te betalen interest	69.833	91.610
	2.499.462	2.313.445



57. Financiële instrumenten

Algemeen

Zie de waarderingsgrondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening.

58. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Fiscale eenheid

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

(Meerjarige) financiële verplichtingen

Huurverplichtingen

Locatie Emmastaete. Gehuurd van de Woningstichting Vincio Wonen. De duur is 25 jaar en eindigt op 31 juli 2029, met een jaarlijkse huurlast van ca. € 868.005.

Verplichting < 1 jaar: € 868.005

Verplichting 1-5 jaar: € 3.694.516

Verplichting >5 jaar: € 1.569.264

Met Adelante is een huurovereenkomst overeengekomen voor de afdeling De Eik. De duur van deze overeenkomst bedraagt 10 jaar en eindigt op 31 maart 2024 met een jaarlijkse huurlast van € 257.535.

Verplichting < 1 jaar: € 257.535

Verplichting 1-5 jaar: € 69.185

Verplichting >5 jaar: € 0

Met Haefland is een huurovereenkomst overeengekomen voor ons magazijn. De duur van deze overeenkomst bedraagt 1 jaar met een huurlast van € 26.000.

Verplichting < 1 jaar: € 26.000

Verplichting 1-5 jaar: onbepaalde tijd

Verplichting >5 jaar: onbepaalde tijd

Locatie Huize D'Alzon te Hulsberg. Gehuurd van de St. Joseph Stichting, Missiezusters Oblaten van de Assumptie, voor de duur van 20 jaar en eindigt op 31 december 2024. Jaarlijkse huurprijs bedraagt ca € 65.809.

Verplichting < 1 jaar: € 65.809

Verplichting 1-5 jaar: € 36.701

Verplichting >5 jaar: € 0

Leaseverplichtingen

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

Verplichting <1 jaar: € 29.200

Verplichting 1-5 jaar: € 25.655

Verplichting >5 jaar: € 0

Verplichtingen uit overige bedrijfskosten

Overeenkomst aangegaan op gebied van ondersteuning telecommunicatieapparatuur.

Verplichting <1 jaar: € 189.543

Verplichting 1-5 jaar: € 156.359

Verplichting >5 jaar: € 0

Overige niet verwerkte verplichtingen

In het kader van de nieuwbouw de Gijsselaar die in 2024 zal worden gerealiseerd, zijn er een tweetal verplichtingen aangegaan met Holland Composites en Byld:

Verplichting <1 jaar: € 10.9 mio

Verplichting 1-5 jaar: € 9,6 mio

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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

Zorgaanbieders kunnen op basis van het macrobeheersinstrument een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2023. Bij het opstellen van de jaarrekening 2022 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting Cicero Zorggroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2022.

Bovenstaande is in overeenstemming met de betreffende beleidsregel van de NZa met betrekking tot het Macrobeheersmodel.

Obligo Waarborgfonds

Zorgsector (WfZ). Tegenover de borging staat een obligo van maximaal 3% van de boekwaarde van de restant schuld van de geborgde leningen. Deze obligoverplichting wordt indien het WfZ daarop een beroep doet in de vorm van een renteloze lening aan het WfZ aangeboden.

De obligo van deze leningen bedraagt op 31-12-2022 € 540.276. (3% van € 18.009.192).

4.2.4.1 BIJLAGE: OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2022

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom €	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2021 €	Nieuwe leningen in 2022 €	Aflossing in 2022 €	Restschuld 31 december 2022 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2022	Aflossingswijze	Aflossing 2023 €	Gestelde zekerheden
BNG40114160	30-09-2020	1.624.350	10	Geldlening	-0,02	1.416.100	-	166.600	1.249.500	416.500	7	lineair	166.600	WFZ
NWB	08-11-2007	8.287.795	30	Geldlening	2,68	4.420.157	-	276.260	4.143.897	2.762.597	15	lineair	276.260	WFZ
BNG40750591	18-09-1989	2.268.901	40	Lineair	-	453.780	-	56.723	397.057	113.445	7	lineair	56.723	Gemeentegarantie
BNG40103126	29-10-2007	3.861.825	30	Geldlening	4,78	2.029.095	-	130.909	1.898.186	1.243.640	15	lineair	130.909	WFZ
BNG40103125	01-11-2007	5.000.000	25	Geldlening	4,76	2.113.402	-	206.186	1.907.216	876.286	10	lineair	206.186	WFZ
BNG40102566	01-03-2007	1.775.982	25	Geldlening	4,42	781.432	-	71.039	710.393	355.199	10	lineair	71.039	WFZ
BNG4095797	28-09-1990	1.452.097	40	Lineair	5,10	326.722	-	36.302	290.420	108.907	8	lineair	36.302	Gemeentegarantie
Triodos15557	01-08-2016	12.000.000	20	Lineair	0,89	8.700.000	-	600.000	8.100.000	5.100.000	14	lineair	600.000	WFZ
TOTAAL						20.240.688	-	1.544.019	18.696.669	10.976.574			1.544.019	

Alle leningen kennen een vast rente percentage.

De reële waarde van de langlopende schuld bedraagt € 16,9 mio en is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is lager doordat voor een aantal leningen met een vaste rentestructuur de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente. In verband met bancaire financieringen heeft Cicero de gebruikelijke zekerheden verstrekt in de vorm van hypotheekrecht en verpanding van roerende goederen.



4.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2022

Netto omzet

De netto-omzet is in 2022 ten opzichte van 2021 met 0,3% gestegen.

	2022	2021
	€	€
59. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	9.599.517	10.238.586
Wet langdurige zorg	100.882.335	98.484.021
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	634.340	2.505.025
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	56.588	54.703
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	460.417	476.253
	<u>111.633.197</u>	<u>111.758.588</u>
Productie ZvW is in 2022 afgenomen door lagere productie ELV en behandelaren. Daarnaast is er in 2022 geen coronacompensatie regeling voor de ZvW meer.		
In 2022 is er geen zorgbonus meer uitgekeerd waardoor de Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS ten opzichte van 2021 zijn gedaald.		
<i>Zorgverzekeringswet</i>		
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	3.039.492	4.350.281
Opbrengsten Zorgverzekeringswet (DBC)	6.560.025	5.888.305
	<u>9.599.517</u>	<u>10.238.586</u>
<i>Wet langdurige zorg</i>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	100.882.335	98.484.021
<i>Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg</i>		
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	634.340	2.505.025
<i>Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties</i>		
Beschikbaarheidsbijdragen Zorg (exclusief Opleidingen)	56.588	54.703
<i>Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</i>		
PGB particulier	82.400	86.388
Overige	378.017	389.865
	<u>460.417</u>	<u>476.253</u>
60. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
WMO	1.464	-
Overige dienstverlening	695.946	581.397
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	705.850	935.680
Doorbelaste salariskosten Cicero Thuis	163.151	205.048
Doorbelaste overige kosten Cicero Thuis	2.237.143	1.398.538
Overige opbrengsten	1.066.517	1.224.400
	<u>4.870.071</u>	<u>4.345.063</u>

	2022	2021
	€	€

61. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Personeel niet in loondienst	4.293.893	4.408.160
------------------------------	-----------	-----------

Personeelskosten**62. Lonen en salarissen**

Bruto lonen	58.498.511	56.854.452
-------------	------------	------------

Stijging van de Lonen en salarissen wordt veroorzaakt door lichte stijging van de FTE's ten opzicht van 2021 en de CAO verhoging.

63. Sociale lasten

Premies sociale verzekeringswetten	9.124.149	8.727.257
------------------------------------	-----------	-----------

Toename van de sociale lasten wordt veroorzaakt door lichte stijging van het aantal FTE's ten opzichte van 2021, de CAO verhoging en een stijging premie percentages

64. Pensioenlasten

Pensioenlasten	5.144.846	4.813.179
----------------	-----------	-----------

Toename van de pensioenlasten wordt veroorzaakt door een lichte stijging van het aantal FTE's ten opzichte van 2021, de CAO verhoging en een stijging van de pensioenpremie.

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2022 waren er 1275 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2021: 1273).

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

Zorg: 950 FTE, Facilitair: 89 FTE, Management: 80 FTE, Staf, ondersteuning en administratie: 156 FTE.

65. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa	-	1.941
Materiële vaste activa	5.889.965	6.236.147
	<u>5.889.965</u>	<u>6.238.088</u>

Afschrijvingen immateriële vaste activa

Aanloopkosten	-	1.941
---------------	---	-------

Afschrijvingen materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2.985.676	3.244.889
Machines en installaties	818.919	850.511
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.085.370	2.140.747
	<u>5.889.965</u>	<u>6.236.147</u>

66. Overige waardeveranderingen van vaste activa

Andere vaste bedrijfsmiddelen	-189	279.832
Overige vorderingen	630	630
	<u>441</u>	<u>280.462</u>

67. Overige bedrijfskosten

Onderhoud en energiekosten	4.008.568	3.297.977
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.596.344	6.119.907
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.195.529	4.566.914
Algemene kosten	12.544.019	15.576.244
Huur en leasing	2.958.674	2.820.241
	<u>30.303.134</u>	<u>32.381.283</u>

De daling van de overige bedrijfskosten wordt met name veroorzaakt door de daling van de algemene kosten. In 2021 is er een wijziging doorgevoerd met betrekking tot de activering van automatiseringskosten > 10K. De reeds geactiveerde automatiseringskosten zijn in 2021 eenmalig afgeboekt naar de reguliere kosten.



	2022	2021
	€	€
<i>Onderhoud en energiekosten</i>		
- Onderhoud	1.610.372	1.500.490
- Energiekosten gas	1.112.616	978.110
- Energiekosten stroom	1.182.664	743.323
- Energie transport en overig	102.916	76.054
	<u>4.008.568</u>	<u>3.297.977</u>

Als gevolg van de stijging van tarieven voor electra en gas en stijging van de kosten met betrekking tot onderhoudscontracten voor vastgoed zijn de onderhoud en energiekosten ten opzichte van 2021 gestegen.

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	<u>6.596.344</u>	<u>6.119.907</u>
--	------------------	------------------

Patiënt- en bewonersgebonden kosten

Patiënt- en bewonersgebonden kosten	<u>4.195.529</u>	<u>4.566.914</u>
-------------------------------------	------------------	------------------

Algemene kosten

Accountantskosten	157.399	57.057
Algemene kosten	5.632.240	7.017.492
Dotaties/ vrijval voorzieningen personeel	2.792.617	5.368.171
Overige personeelskosten	3.961.763	3.133.524
	<u>12.544.019</u>	<u>15.576.244</u>

De honoraria van de onafhankelijke accountants wordt verder gespecificeerd onder toelichting 51.

Huur en leasing

Financiële baten en lasten

68. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten	75.597	80.949
Oprenting	615.787	-
	<u>691.384</u>	<u>80.949</u>

69. Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten	<u>-607.842</u>	<u>-663.806</u>
-------------	-----------------	-----------------

70. Resultaat deelnemingen

Aandeel resultaat Stichting Cicero Zorggroep	<u>550.707</u>	<u>1.559.320</u>
--	----------------	------------------

Transacties met verbonden partijen

71. Honoraria onafhankelijke accountants

De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:

	Accountant (2022)	Overig netwerk (2022)	Accountant (2021)	Overig Netwerk (2021)
	€	€	€	€
1. Jaarrekening controle	112.228	-	102.820	-
2. Overige controle	18.453	-	20.261	-
3. Fiscale dienstverlening	-	-	-	2.046
4. Overige dienstverlening	1.297	12.866	4.695	88.862
Totaal honoraria accountant	<u>131.978</u>	<u>12.866</u>	<u>127.776</u>	<u>90.908</u>

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

4.3 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De raad van bestuur van Stichting Cicero Zorggroep heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 15 mei 2023.

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 4.1.2.



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