



# Jaarverslaggeving 2023

## Accare

(Stichting Accare, Universitaire en Algemene Kinder- en Jeugdpsychiatrie Noord-Nederland)

| INHOUDSOPGAVE   | Pagina |
|---|--------|
| <b>BESTUURSVERSLAG 2023</b>                                 | 3      |
| <b>VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT 2023</b>                | 46     |
| <b>1.1 Jaarrekening 2023</b>                                |        |
| 1.1.1 Balans per 31 december 2023                           | 57     |
| 1.1.2 Winst- en verliesrekening over 2023                   | 59     |
| 1.1.3 Kasstroomoverzicht over 2023                          | 61     |
| 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling       | 62     |
| 1.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2023         | 72     |
| 1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa               | 78     |
| 1.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa              | 79     |
| 1.1.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023 | 80     |
| 1.1.9 Vaststelling en goedkeuring                           | 86     |
| <b>1.2 Overige gegevens</b>                                 |        |
| 1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming               | 88     |
| 1.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant   | 89     |



## Bestuursverslag 2023

**accare** 

## Voorwoord

In dit bestuursverslag blikken we terug op het jaar 2023 en geven we een eerste doorkijk naar 2024.

In juni 2023 is de Hervormingsagenda Jeugd 2023 – 2028 vastgesteld en ondertekend door cliëntenorganisaties (MIND en Ieder(in)), professionals (Samenwerkende Beroepsverenigingen Jeugd), aanbieders (Branches Gespecialiseerde Zorg voor Jeugd), de gemeenten (VNG) en het Rijk. De Hervormingsagenda biedt een goed kader voor onze strategische keuze om ons te richten op meer complexe zorgvragen. Deze keuze én het arbeidsmarktvragestuk maken de organisatie van onze zorg een van de belangrijkste aandachtspunten voor 2023 en voor de komende jaren. We zullen naar andere manieren moeten zoeken om de toename van zorgvragen en de krimpende arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Accare startte daarom in het verslagjaar met een ontwikkeltraject om de combinatie van reguliere en complexe zorg toekomstbestendiger te gaan organiseren, bijv. in de vorm van intensief ambulante teams. Het is en blijft hierbij van belang om voortdurend de verbinding te (blijven) leggen tussen de landelijke ontwikkelingen en de concretisering van onze eigen koers. De aandacht die in de Hervormingsagenda gegeven wordt aan de kwaliteit van de zorg vormt een goed uitgangspunt om onze academische functie nog scherper te profileren en de verbinding tussen zorg, onderzoek en opleiden te blijven verbinden.

In nauwe samenhang met de Hervormingsagenda zullen in 2024, evenals in 2023, de ontwikkelingen ten aanzien van (boven)regionale en landelijke inkoop en organisatie van hoog specialistische/essentiële functies veel tijd en aandacht vragen.

Accare zette in 2023 grote stappen op het terrein van informatieveiligheid: deze resulteerde in een NEN 7510 hercertificering voor de komende drie jaar. De ook in 2023 gehouden HKZ (kwaliteits)audit leidde eveneens tot een positief resultaat en daarmee hercertificering voor drie jaar.

Bovenstaande is slechts een kleine greep uit de vele onderwerpen die in 2023 speelden. Een deel daarvan komt verderop in dit jaarverslag aan de orde.

Het jaar 2023 was met dit alles opnieuw een jaar waarin we, te midden van alle in- en externe uitdagingen en de ons omringende turbulente wereld, hard hebben gewerkt om invulling te geven aan de missie van Accare: de zorg voor de aan ons toevertrouwde kinderen en jongeren beter maken, elke dag weer.

Een cruciale rol hierin hebben alle professionals, zowel de behandelaren, opleiders, onderzoekers als degenen die een ondersteunende functie hebben in bedrijfsvoering en HR. Wij zijn trots op de passie en inzet waarmee zij er met elkaar voor zorgen dat ieder kind (weer) mee kan doen. Hartelijk dank daarvoor!

In dit kader willen wij het Accarefeest, dat na een aantal jaren afwezigheid weer plaatsvond, niet onvermeld laten. Het was geweldig om te zien dat veel van onze medewerkers, samen met collega's vanuit alle afdelingen en regio's, op 22 september een spetterend en welverdiend feest vierden.



## Bestuursverslag 2023

Graag willen wij op deze plek allen die betrokken zijn bij de zorgverlening door Accare nogmaals hartelijk danken voor hun tijd, energie en inzet!

Assen, 7 mei 2024

Wieteke Beernink en Marco Bottelier  
Raad van Bestuur

## Inhoud

|   |    |
|---|----|
| Voorwoord .....   | 4  |
| 1. Profiel van de organisatie.....                        | 7  |
| 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap .....             | 10 |
| 3. Ontwikkelingen gedurende het jaar.....                 | 12 |
| 4. Financiële resultaten 2023 .....                       | 31 |
| 5. Beleid .....   | 34 |
| 6. Risico's, onzekerheden en beheersingsmaatregelen ..... | 34 |
| 7. Toekomstparagraaf .....                                | 44 |

## 1. Profiel van de organisatie

### 1.1 Algemene identificatiegegevens

**Tabel 1** Algemene gegevens Accare

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Naam verslag leggend rechtspersoon | Stichting Accare, Universitaire en Algemene Kinder- en Jeugdpsychiatrie Noord-Nederland |
| Rechtsvorm                         | Stichting   |
| Publieksnaam                       | Accare  |
| Adres                              | Groningerstraat 352   |
| Postcode                           | 9402 LT   |
| Plaats                             | Assen   |
| Telefoonnummer                     | (0592) 857050   |
| Nummer Kamer van Koophandel        | 41020275  |
| E-mailadres                        | info@accare.nl  |
| Internetpagina                     | www.accare.nl   |

### 1.2 Doelstelling, missie en kernwaarden

#### 1.2.1 Doelstelling

Accare wil een onderscheidende bijdrage leveren aan de maatschappelijke inbedding van kinderen en jongeren met gedrags-, ontwikkelings- en emotionele problemen en hun opvoeders en begeleiders. Het vergroten van de zelfredzaamheid van deze kinderen, gericht op het voorkomen van uitval en blijvende integratie in hun gezin en hun omgeving staat daarbij voorop. Accare doet dit door het aanbieden van bewezen effectieve of goed onderbouwde jeugd GGZ. Daarnaast wil Accare haar kennis breed ter beschikking te stellen aan cliënten en ketenpartners en wil haar hulp en dienstverlening zoveel als mogelijk in de leefomgeving van de cliënten leveren. Accare wil continu haar kennis, kunde, behandeling en begeleiding blijven vernieuwen in het besef dat onze 'belanghebbenden' (jongeren en hun ouders, ketenpartners, kennisinstituten, financiers) hierbij nauw betrokken moeten worden.

#### 1.2.2 Missie

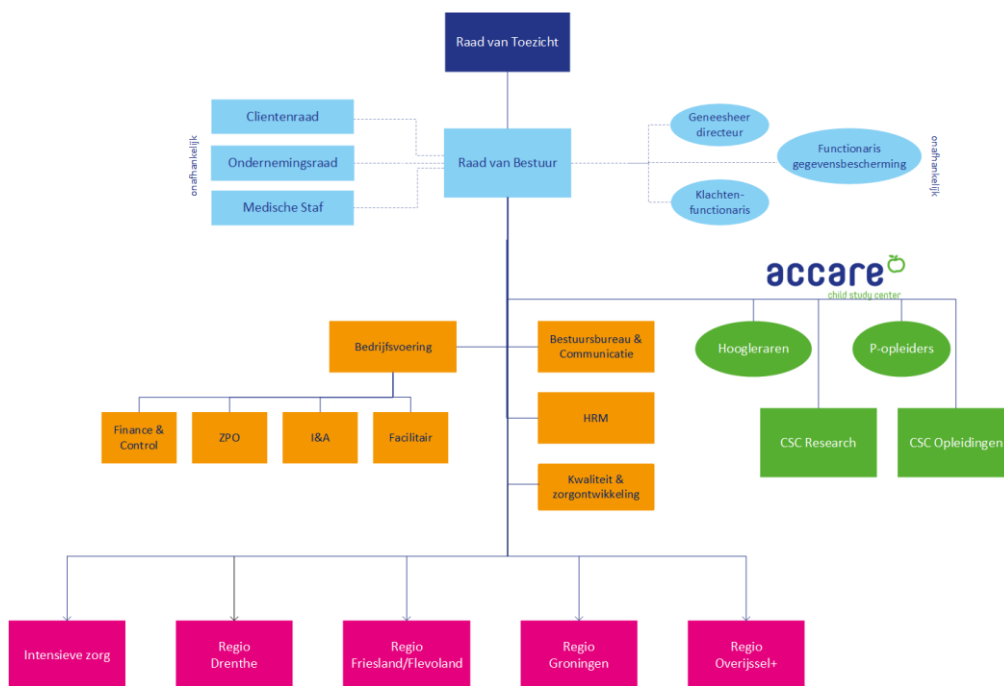
- Wij zijn Accare en vinden dat ieder kind recht heeft om mee te doen; thuis, op school en met vrienden. Als meedoen even niet lukt, helpen we zoeken naar een oplossing op maat;
- We vinden ook dat ieder kind recht heeft op de best bewezen zorg. We ontwikkelen voortdurend door praktijk aan wetenschap te koppelen, en te investeren in onderzoek, innovatie en opleiding. Zo bieden we de meest effectieve zorg volgens de laatste inzichten. Wij zijn het noordoostelijk platform voor de specialistische jeugdhulp;
- We zien het als onze opdracht om de zorg voor kinderen elke dag beter te maken. Daarom kijken we kritisch naar onszelf, en naar anderen. En we vragen kinderen en hun ouders dat ook naar ons te doen. We weten waar we staan: voor, achter én naast het kind.

### 1.2.3 Kernwaarden: Lef, volhardend en elke dag beter

- *Lef*: omdat we doorgaan waar anderen stoppen. We denken in mogelijkheden en kansen, en gaan onzekerheden en risico's niet uit de weg indien dat het belang van de cliënt dient. Zodat cliënten weer leren te vertrouwen. In een goede afloop. En in zichzelf;
- *Volhardend*: wij voelen ons betrokken bij het welzijn van kinderen. Die betrokkenheid maakt ons gedreven. We nemen onze verantwoordelijkheid, we kennen onze taak maar doen meer als de situatie van het kind daarom vraagt. En daarin volhardden wij: we doen ons werk zoals het is bedoeld, niet persé zoals het is georganiseerd;
- *Elke dag beter*: we zijn kritisch naar onszelf, en naar anderen. En we vragen onze cliënten dat ook naar ons te zijn. Waarom? Omdat we nooit klaar zijn en altijd wel kansen zien om onze zorg te verbeteren. Elke dag weer.

## 1.3 Over Accare

Figuur 1: Organogram Accare



Accare biedt van oudsher zowel klinische, transmurale, als ambulante kinder- en jeugd GGZ. Daarnaast vervullen we een belangrijke rol in de crisisketen, door deelname aan Spoed4Jeugd (regionale 24-uursdiensten), Intensive Home Treatment (IHT), met de High and Intensive Care-jeugd (HIC) en zorg in het kader van de Wet Verplichte GGZ. Specialisaties/ bijzondere functies zijn: universitaire/ academische KJP, ticstoornissen, forensische KJP, angst en dwangstoornissen, eetstoornissen bij kinderen/ jeugdigen, kinder- en jeugdpsychiatrie bij kinderen met een



verstandelijke handicap.

Het werkgebied beslaat negen jeugdhulpregio's. Dit betreft Groningen, Friesland, Drenthe (met twee inkoopregio's Drenthe Noord-Midden en Drenthe Zuid), IJsselland, Noord-Veluwe, Flevoland, Oost Veluwe/Midden IJssel en Twente. Jeugdigen jonger dan 18 die vanuit een gemeente buiten deze regio's bij Accare in behandeling komen worden bekostigd uit het Landelijke Transitiearrangement Kinder- en jeugdpsychiatrie. Daarnaast biedt Accare zorg -vanuit de ZVW – aan jong volwassenen in de leeftijd van 18-23 jaar (zgn. transitiepsychiatrie) en aan ouders van kinderen in het kader van het KINGS programma

De zorg van Accare is georganiseerd in vijf zorgonderdelen (waarvan vier regio's met poliklinieken en één kliniek). De kerntaken onderzoek en opleidingen zijn gecombineerd in het Child Study Center. Daarnaast zijn er ondersteunende stafdiensten. Elke onderdeel heeft zijn eigen budget en stuurinformatie. Accare kent op het niveau van zowel de Raad van bestuur als de directie duaal leiderschap/duale leiding. Het directieteam borgt de samenhang op het niveau van de totale organisatie.

## 1.4 Kerngegevens

Tabel 2 Overzicht kerngegevens Accare

| Kerngegevens                           | 2023     | 2022     |
|--|----------|----------|
| <b>Cliënten</b>                        |          |          |
| Cliënten in zorg per jaareinde         | 8.575    | 9.082    |
| Instroom kalenderjaar                  | 4.956    | 5.241    |
| Uitstroom kalenderjaar                 | 5.319    | 5.155    |
| Gemiddelde duur behandeling in maanden | 13,1     | 13,3     |
| Verpleegdagen kalenderjaar             | 9.597    | 7.970    |
| Behandeluren kalenderjaar              | 608.235  | 563.377  |
|  |          |          |
| <b>Medewerkers</b>                     |          |          |
| Aantal personeelsleden per jaareinde   | 992      | 933      |
| * waarvan man                          | 133      | 138      |
| * waarvan vrouw                        | 859      | 795      |
|  |          |          |
| Aantal fte gedurende het jaar          | 794      | 738      |
| * waarvan zorgverleners                | 608      | 556      |
| * waarvan ondersteuning                | 186      | 182      |
|  |          |          |
| Aantal fte PSY/KP/KNP                  | 36       | 33       |
|  |          |          |
| Aantal opleidingen                     | 83       | 74       |
| * waarvan GZ                           | 51       | 55       |
| * waarvan PSY/KP/KNP                   | 32       | 19       |
|  |          |          |
| <b>Financiën</b>                       |          |          |
| Omzet (€ x 1.000)                      | € 92.494 | € 83.898 |
| Liquiditeit (current ratio)            | 2,2      | 2,1      |
| Solvabiliteit (garantievermogen)       | 57,0%    | 56,0%    |

## 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 2.1 Normen voor goed bestuur

Accare onderschrijft de Governancecode Zorg 2022. In de Governancecode Zorg worden zeven principes en de toepassingen daarvan beschreven. De code is bedoeld om een kader te geven voor hoe goed bestuur en goed toezicht eruitzien, omdat deze belangrijke voorwaarden vormen voor goede zorg. De governance binnen een organisatie dient zo te worden ingericht dat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties, en het maatschappelijk vertrouwen. Jaarlijks spiegelen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zich aan de Governancecode Zorg.

### 2.2 Governancestructuur

Accare hanteert het 'two tier model': een duaal systeem waarbij bestuur en toezicht gescheiden zijn in twee aparte organen. De Raad van Bestuur vormt het bestuur van de organisatie en is verantwoordelijk voor het besturen van de zorgorganisatie en voor de algemene gang van zaken. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur.

### 2.3 Raad van Bestuur

#### 2.3.1 Taken en verantwoordelijkheden

De Raad van Bestuur bestuurt de stichting onder toezicht van de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur dient het belang van de stichting in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting en maakt bij de beleidsvorming een evenwichtige afweging van alle betrokken belangen. De Raad van Bestuur is gezamenlijk verantwoordelijk voor:

- Het proces van strategieontwikkeling en de kwaliteit van het strategische beleid;
- De inhoudelijke kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling;
- De kwaliteit en doorontwikkeling van de bedrijfsvoering en HRM;
- Het bewaken en houden van toezicht op de implementatie en effectieve en efficiënte uitvoering van het vastgestelde beleid;
- Het scheppen van voorwaarden waardoor de organisatie zich kan ontwikkelen;
- Het bevorderen van een cultuur van samenwerking waarin het nemen van initiatieven en verantwoordelijkheid door medewerkers vanzelfsprekend is;
- Het realiseren van een effectieve communicatie met medewerkers en medezeggenschapsorganen;
- Het voeren van overleg ten aanzien van centrale beleidsvorming op strategisch en tactisch niveau met instanties en organen.

#### 2.3.2 Governancecode Zorg en WNT

Uit hoofde van het lidmaatschap van De Nederlandse GGZ zijn de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht verplicht om de governancecode te volgen. De beloning van bestuurders is

conform WNT-bepalingen. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht evalueren hun werkzaamheden afzonderlijk en gezamenlijk.

### 2.3.3 Deskundigheidsbevordering

Mevrouw Beernink nam in het verslagjaar deel aan een intervisiegroep van zorgbestuurders. De heer Bottelier nam deel aan WG 41 (een landelijke intervisiegroep met bestuurders uit de GGZ) en volgde de Masterclass Erasmus, een leergang voor bestuurders in de zorg.

### 2.3.4 Werving- en selectie nieuwe bestuurder

In 2023 is de procedure gestart voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder naast dhr. Bottelier en als opvolger van mw. Beernink. Mw. Beernink verlaat Accare per 17 juni 2024 in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Per 1 juni 2024 start Margriet Wiedemeyer als bestuurder.

## 2.4 Medezeggenschap

### 2.4.1 Cliëntenraad

Na een aanlooperperiode met ondersteuning vanuit Accare en Zorgbelang was de Cliëntenraad in de loop van 2022 op sterkte en functioneert weer als volwaardige Cliëntenraad. De medezeggenschap van cliënten heeft daarmee opnieuw een duidelijke plek binnen Accare.

De Raad van Bestuur heeft in 2023 vijf keer overlegd met de Cliëntenraad. Bespreekpunten waren o.m. de ontwikkelingen met betrekking tot de kliniek in Smilde, de behandeling van klachten binnen Accare, de inzet van ervaringsdeskundigheid, het jaarverslag en de jaarrekening 2022, het project Organisatie reguliere en complexe zorg en de Werkagenda 2023 en 2024.

Een delegatie van de Raad van Toezicht sloot in april 2023 aan bij het overleg tussen Raad van Bestuur en Cliëntenraad. De Cliëntenraad was betrokken bij de wervings- en selectieprocedure voor resp. een nieuw lid Raad van Bestuur en twee nieuwe leden voor de Raad van Toezicht.

### 2.4.2 Ondernemingsraad

De Raad van Bestuur heeft in 2023 acht keer overlegd met de Ondernemingsraad. Reguliere bespreekpunten in de overlegvergaderingen waren de planning- en controlcyclus (w.o. kaderbrief, begroting en jaarrekening) en maatschappelijke ontwikkelingen als het toekomstbestendig organiseren van de zorg, de Hervormingsagenda, en diversiteit en inclusie. Daarnaast is o.m. gesproken over de besturingsfilosofie Samen Sturen, de ontwikkelingen met betrekking tot de kliniek, de uitkomsten van de HKZ- en NEN-audits en van het Algemeen Medewerker Onderzoek, en de invulling van de WKR 2023.

De OR heeft in 2023 instemming gegeven op het verzuim- en herstelbeleid, WKR 2023, regeling crisisdiensten en de klokkenluidersregeling.

In 2023 heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht twee keer, in het bijzijn van de Raad van Bestuur, deelgenomen aan het overleg met de Ondernemingsraad. De Ondernemingsraad heeft geadviseerd bij het wervings- en selectieproces voor een nieuw lid Raad van Bestuur en twee nieuwe leden voor de Raad van Toezicht.

### 2.4.3. Medische Staf

Organisaties in de GGZ zijn verplicht tot het instellen van een medische staf. Ook binnen Accare is het gesprek hierover gevoerd. Dit heeft geresulteerd in de vorming van een Medische Staf per 14 juni 2023. In het medezeggenschapsreglement van de Medische Staf is o.m. vastgelegd dat het bestuur van de Medische Staf en de Raad van Bestuur twee keer per jaar met elkaar overleggen. De eerste vergadering vond plaats in oktober 2023. Daarbij is o.m. gesproken over het doel van het overleg en de wederzijdse informatievoorziening.

Per 1 juli 2023 is de Wet Zeggenschap in de Zorg ingegaan. Kern is dat een zorgorganisatie zorgprofessionals de kans moet bieden om invloed uit te oefenen op het beleid wanneer dat van invloed is op het leveren van goede zorg. Accare voldoet met een medische staf, een ondernemingsraad en cliëntenraad aan deze wetgeving.

## 3 Ontwikkelingen gedurende het jaar

### 3.1 Externe ontwikkelingen, strategische koers en organisatieontwikkeling

#### 3.1.1 Externe ontwikkelingen

##### *Hervormingsagenda Jeugd*

In juni 2023 is na anderhalf jaar de Hervormingsagenda Jeugd ondertekend. In de 81 pagina's tellende notitie zijn voor de periode 2023- 2028 afspraken opgenomen aangaande de verdere ontwikkeling van het jeugdhulpstelsel. De afspraken zijn gemaakt met 5 partijen namelijk: Rijk, gemeenten (VNG) , branches (Branches Gespecialiseerde Zorg voor Jeugd) beroepsorganisaties en client- en/of jongerenorganisaties. De afspraken hebben betrekking op zes thema's:

1. Reikwijdte: jeugdhulp voor de meest kwetsbare jeugdigen en gezinnen;
2. Stevige lokale teams en toegang (incl. verbinding met aanpalende domeinen);
3. Afbouw residentiële jeugdhulp: zo thuis mogelijk;
4. Kwaliteitsverbetering en blijvend leren;
5. Regionale en landelijke inkoop en organisatie van de specialistische zorg;
6. Verbeteren inzicht in het jeugdstelsel met data en monitoring.

De Vereniging Nederlandse Gemeenten en het Rijk hebben een principeakkoord bereikt over het financiële kader voor de Hervormingsagenda Jeugd. Dit betekent dat voor 2024 en 2025 de besparingen met in totaal € 385 miljoen worden verzacht. Vanaf 2026 zal er alsnog een flinke bezuiniging volgen. Het jaar 2026 wordt door de gemeenten gevreesd en geduid als 'ravijnjaar'.

In de gesprekken met gemeenten en jeugdhulpregio's merkten we dit jaar dat vooral het gesprek over de reikwijdte van de jeugdhulp (thema 1 uit de HA) een belangrijke plaats inneemt. De toestroom naar jeugdhulp zit vooral aan de kant van de 'lichte' zorg. In dat segment zagen de gemeenten afgelopen jaren ook een enorme toename van aanbieders en van kosten.

De verwachting is dat het grote aantal jeugdhulpaanbieders steeds verder wordt ingeperkt, juist om voldoende ruimte te houden voor de meest kwetsbare doelgroepen met domeinoverstijgende zorgvragen. Accare ontwikkelt zich steeds sterker als aanbieder voor complexe zorgvragen en als aanbieder van hoog specialistische en essentiële functies en in alle regio's wordt Accare erkend als een van de aanbieders voor juist die doelgroep.

Verder zagen we het afgelopen jaar bewegingen op het gebied van bovenregionale samenwerkingen. In Groningen, Friesland, Drenthe (3Noord), maar ook in Gelderland (G7) bijvoorbeeld zoeken de jeugdhulpregio's elkaar op om gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor organisatie van complexe, domeinoverstijgende zorg en essentiële functies.

Accare is via de Nederlandse GGZ betrokken bij de Hervormingsagenda. We nemen deel aan het Winning Team Jeugd en aan het Waardenetwerk.

### *Wetgevingstrajecten jeugdhulp*

Wat eerder werd aangeduid als een *AMvB Zorgvormen* krijgt vorm in een wetsvoorstel *Verbetering beschikbaarheid zorg voor jeugdigen* en een ministeriele regeling *Essentiële zorgvormen*. Zoals eerder gesteld is dit bedoeld om te concretiseren welke zorgvormen minimaal op regionaal en landelijk niveau ingekocht dienen te worden. Het voornemen is dat landelijke essentiële functies via een op te richten landelijke inkooporganisatie worden ingekocht. Het wetsvoorstel en de ministeriële regeling hebben vertraging opgelopen. In de loop van 2024 verwachten we voortgang op dit thema.

De parlementaire behandeling van *AMvB Reële prijzen Jeugdwet* heeft vertraging opgelopen en wordt nu in 2024 voorzien. Deze *AmvB* moet bijdragen aan transparantere en reële (faire) tarieven en regelt dat in kostprijsberekeningen tenminste de volgende elementen zijn verwerkt:

- kosten van beroepskrachten (cliëntgebonden en niet-cliëntgebonden);
- cliëntgebonden kosten anders dan van beroepskrachten;
- overheadkosten;
- kosten voor indexering.

Tot slot heeft het Rijk het voornemen de reikwijdte van de Jeugdwet (wanneer kan je aanspraak maken op een vorm van jeugdhulp) aan te scherpen. Het wetsvoorstel wordt in de loop van 2024 verwacht.

### *Integraal Zorgakkoord (IZA)*

Op het gebied van de GGZ in het algemeen zijn er belangrijke ontwikkelingen rondom het Integraal Zorgakkoord. In dit meerjarenakkoord zijn afspraken gemaakt over o.a. beschikbaarheid van en regionale samenwerking op het gebied van essentiële functies. Daarnaast speelt in het IZA preventie van mentale problemen een belangrijke rol. Op onderdelen is er dus overlap met de Hervormingsagenda Jeugd, daarnaast met het *Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA)*. Accare was

het afgelopen jaar met name in Drenthe zeer actief betrokken bij het schrijven van het regionale IZA-plan.

### 3.1.2 Strategische koers

De kracht van Accare zit in het verbinden van behandelen, onderzoek en opleiden. Accare heeft daarmee een stevige basis in evidence based behandelingen voor veel voorkomende psychische problematiek bij jeugdigen én een goed fundament voor het bieden van maatwerk bij complexe problematiek.

In het strategische koersdocument Doelbewust en Wendbaar Ontwikkelen 2021 – 2024 is de strategie van Accare expliciet gemaakt, en verder uitgewerkt. Evenals in voorgaande jaren werd ook in 2023 het gesprek over de strategische koers gevoerd met alle betrokkenen: tijdens regiodagen, met het directieteam en in het overleg tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Dit resulteerde in 2023 opnieuw in een update van het koersdocument, dat als input diende voor de Kaderbrief 2024 en daarmee voor de Werkagenda 2024. Besloten is om de huidige strategische koers met een jaar te verlengen waarmee deze synchroon loopt met de tweejaerenplannen. In 2024 wordt besloten op welke wijze en wanneer deze wordt geëvalueerd, met het oog op de in 2025 op te stellen strategische koers voor de nieuwe periode.

Als uitwerking van de strategische koers is in 2023 het visiedocument ‘Toekomstbestendig organiseren’ tot stand gekomen waarin visie en innovatiestrategie samenkomen en doelen voor de komende twee jaar zijn geformuleerd. De gekozen strategie om de focus te leggen op complexe problematiek wordt in alle regio’s zichtbaar. Samenwerken en digitaliseren waren in 2023 en blijven daarbij ook in 2024 belangrijke pijlers van de strategie. Samenwerking (in- en extern) is nodig om complexe zorgvragen te kunnen oplossen en echt het verschil te kunnen maken. Digitalisering kan helpen om efficiënter te werken, de zorg toegankelijk te houden en ook om kinderen, jongeren en ouders meer regie over hun eigen behandeling te geven.

Ook de wijze waarop de buitenwereld is georganiseerd blijft in beweging en Accare volgt die ontwikkelingen nauwgezet. Daarbij kan worden geconcludeerd, dat de bewegingen die Accare maakt goed aansluiten bij de landelijke ontwikkelingen.

### 3.1.3 Samen Sturen

Sinds medio 2020 hanteert Accare de besturingsfilosofie Samen Sturen. Essentieel daarin is het besef, dat het alleen in gezamenlijkheid mogelijk is om de doelstellingen van Accare na te streven en samen écht het verschil te maken. Dat vraagt van medewerkers onderlinge verbondenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid. En het vraagt om teams die vitaal, excellent, sociaal ondernemend en slim organiserend zijn. Samen leren, teamontwikkeling, inzicht en eigenaarschap zijn hiervoor nodig. Eind 2022 is daarom een start gemaakt met een organisatie brede aanpak met procesbegeleiding voor teams door interne en hiervoor opgeleide procesbegeleiders. Doel was dat in 2023 alle teams binnen Accare in staat zouden zijn om de verschillende teamrollen goed in te vullen. In november 2023 vond een tussentijdse evaluatie plaats. Daaruit blijkt een grote belangstelling voor procesbegeleiding: het merendeel van de teams is hier op enigerlei manier mee bezig. Positieve punten die uit de evaluatie naar voren komen zijn de inhoud van de sessies en de versterking van de teams (meer doelgerichte samenwerking en verbinding, meer gedeelde verantwoordelijkheid). Als aandachtspunten worden o.m. genoemd de borging van het geleerde, de afstemming tussen directie



en teams voor en na het proces, en het opnemen van Samen Sturen in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.

In 2024 wordt deze vorm van procesbegeleiding voortgezet en wordt uitgewerkt op welke wijze deze structureel te borgen binnen de organisatie.

Ook in het directieteam was Samen Sturen een vast agendapunt. Het ging daarbij zowel over het traject van procesbegeleiding als over de besturingsfilosofie zelf (waaronder de gevolgen voor het interne besluitvormingsproces). Medio 2023 besteedde het directieteam twee sessies aan het Samen Sturen als directieteam, gevolgd door een DT-dag over Leiderschap in de context van Samen Sturen. Als follow-up hiervan zijn de directeuren van regio's en kliniek in december 2023 gezamenlijk gestart met intervisie (gericht op de betekenis en invulling van hun rol als leider binnen de Samen Sturen filosofie).

### 3.1.4 Diversiteit en inclusie

De Raad van Bestuur vindt het belangrijk dat iedereen bij Accare zichzelf kan zijn en zich gehoord en gerespecteerd voelt. Accare wil een inclusieve organisatie zijn. Ook kan het voor jongeren beter werken wanneer zij hun eigen diversiteit aan achtergronden meer terugzien in de achtergronden van de medewerkers van Accare. Het is daarmee nóg beter mogelijk hen de beste zorg, dienstverlening en kennis die we in huis hebben te bieden. Om deze redenen is in de 2<sup>e</sup> helft van 2023 een nulmeting onder medewerkers gedaan. Op basis daarvan wordt een adviesrapport opgesteld en worden in 2024 verdere stappen gezet om te komen tot een inclusief en divers Accare.

## 3.2. Inhoudelijke ontwikkelingen in de zorg

### 3.2.1. Toekomst van de klinische voorzieningen

Het traject over de toekomst van de klinische voorzieningen kreeg in 2023 een vervolg met de totstandkoming van een nieuw zorgconcept voor de kliniek in Smilde en met het Ontwikkelplan Accare Smilde. Beide kwamen tot stand in stevige interactie met medewerkers van kliniek en poli's, het directieteam en de Raad van Bestuur. Het Ontwikkelplan geeft een beschrijving van het voorgestelde zorgconcept, het programma van eisen, een businesscase (met daarin nog verschillende scenario's) en de stedenbouwkundige opzet. Bij de ontwikkeling van het plan is externe ondersteuning gekregen.

In november 2023 is in overleg met de Raad van Toezicht afgesproken om de businesscase verder uit te werken en te zoeken naar mogelijkheden om de omvang van de kliniek iets uit te breiden en daarmee levensvatbaarder te maken. Daarbij onderzoeken wij tevens, op verzoek van de drie Noordelijke Jeugdhulpregio's, de mogelijkheid om klinische functies in netwerkverband te organiseren. Dit moet in het najaar van 2024 leiden tot een definitief besluit over de toekomst van de kliniek.

### 3.2.2 SPUK-subsidie Acute Jeugd GGZ

Accare ontving in 2021 een SPUK subsidie (VWS) om daarmee een bijdrage te leveren aan het oplossen van een aantal knelpunten in de acute J-GGZ. We hebben ervoor gekozen om deze subsidie langs drie sporen in te zetten:

1. We hebben gekozen voor *uitbreiden van formatie* op organisatieonderdelen waar dat nodig was (bijvoorbeeld op locaties met lange wachttijden, de bovenregionale eetstoornissen teams en in de Intensive Home Treatment)
2. We hebben extra geïnvesteerd in het opleiden van medewerkers. Bijvoorbeeld om meer capaciteit te creëren binnen de zorg voor eetstoornissen of om behandelaren te trainen in het inschatten en omgaan met suïcide. Ook hebben we vanuit de subsidie 3 opleidingsplaatsen voor GZ-psychologen kunnen financieren.
3. Daarnaast hebben we verschillende *innovaties* opgestart die op den duur kunnen gaan bijdragen aan het oplossen van knelpunten. Zoals bijvoorbeeld online wachtlijstaanbod (Accare-breed), inzet van ervaringsdeskundigen tijdens de wachtperiode (regio Overijssel), een nieuw groepsaanbod voor jongeren die crisisgevoelig zijn (Overijssel en Groningen), online kennismakingsgesprekken (Friesland en in 2023 ook in Groningen) en een uitbreiding van de (digitale) beschikbaarheid voor jongeren ter preventie van crisis (Kliniek).

De looptijd van de subsidie was aanvankelijk een jaar (i.e. tot einde 2022), maar is verlengd tot einde 2023. Dat gaf ons de mogelijkheid het resterende deel van de subsidie alsnog te benutten in 2023. Eind 2022 (november) hebben we de inzet van de subsidie, maar met name de innovaties geëvalueerd en een nieuw plan (inclusief begroting) gemaakt voor 2023. Dit is ingediend en goedgekeurd door de centrumgemeente Groningen. In het tweede pilot jaar hebben we geprobeerd de innovaties meer in samenhang en op grotere schaal inzetten. Daarmee raakten ze beter ingebed in de reguliere werkprocessen en kregen we door grotere instroom beter zicht op de werkzaamheid.

Inmiddels is – mede door afronding van twee andere projecten rond zorgorganisatie – een helder perspectief ontstaan voor de ontwikkeling van onze zorg de komende 2 jaar. Ter afronding van de subsidie is een financieel en inhoudelijk eindverslag gemaakt.

### 3.2.3 Digitalisering

Digitalisering is een expliciet onderdeel in (het realiseren van) de strategische koers. Binnen de digitaliseringsagenda onderscheiden we een tweetal speerpunten:

- *Digitale zorg*: heel algemeen betreft dit de manier waarop we binnen ons zorgproces digitale hulpmiddelen inzetten. Dat kan variëren van 100% digitaal behandelen, blended behandelprogramma's inzetten, inzet van VR of apps tot beeldbellen en het gebruik van het clientportaal om vragenlijsten in te vullen. In 2023 zijn er op diverse fronten kleinschalige pilots uitgevoerd m.b.t. implementatie van digitale hulpmiddelen: 100% online poli, inzet van VR bij angst en het digitaliseren van ons formulier met basisgegevens voor cliënten. Daarnaast is bijvoorbeeld hard gewerkt aan de toegankelijkheid van het clientportaal (direct na aanmelding i.p.v. na het intakegesprek). We zien dat de pilots en initiatieven klein zijn en versnipperd blijven. Om grotere stappen te zetten op het gebied van Digitale zorg, hebben we een heldere middellange termijn koers nodig waarin onze strategische doelen zijn geformuleerd, stevige regievoering en een helder budget voor dit programma.
- *Digitaal werken*  
Digitaliseren behelst meer dan Digitale Zorg. Het gaat ook over het digitaliseren van logistieke en zorg ondersteunende processen, over synchroon en asynchroon werken en over

digitaal vaardige medewerkers. In 2023 zijn binnen het programma Toekomstgericht Werken, diverse pilots uitgevoerd. Deze pilots worden voortgezet en geëvalueerd in 2024. Daarna beslissen we welke pilots schaalbaar zijn.

De i-stuurgroep heeft als doel verbinding te maken tussen de digitale mogelijkheden en de zorgdoelstellingen. De i-stuurgroep prioriteert en bewaakt grotere projecten met een digi-component. We merken dat de focus met name uitgegaan is naar ICT- en infrastructurele projecten (i.e. nodig om bestaande systemen naar behoren te laten werken en voor grote updates die voorzien in betere functionaliteit). Er is nog te weinig aandacht voor digitale zorg.

### 3.2.4 Preventie

Accare draagt binnen én buiten de eigen organisatie met kennis het bevorderen van mentale veerkracht van jeugdigen. Met geïndiceerde (selectieve) preventie willen we ervoor zorgen dat kwetsbaarheid geen probleem wordt. We doen dat bijvoorbeeld via het platform 99gram.nl. Maar ook door in de huisartsenpraktijk laagdrempelige hulp te bieden via de Praktijkondersteuner Jeugd. In samenwerking met het Universitair Centrum Psychiatrie is in 2023 gewerkt aan het verder vormgeven van het preventie netwerk Mentaal Gezond Groningen. Een netwerk met een meerjarige doelstelling om de mentale gezondheid van burgers in Groningen te verbeteren. Dit netwerk wordt financieel ondersteund vanuit het Nationaal Programma Groningen. Vanuit het netwerk worden inmiddels meerdere projecten uitgevoerd. Accare is direct betrokken bij de verdere ontwikkeling van het netwerk en bij twee projecten. Een van de projecten richt zich op KOPP-kinderen (kinderen van ouders met psychische- of verslavingsproblematiek). Voor dit project is extra subsidie vanuit ZonMw beschikbaar. Het tweede project betreft de implementatie van een ketenaanpak (STORM) voor het vroeg signaleren, toe leiden naar hulp en behandelen van jeugdigen met een verhoogd risico op depressie. Voor dit laatste project heeft VWS een driejarige implementatiesubsidie toegekend. Bij het Nationaal Programma Groningen is inmiddels een tweede subsidie aangevraagd voor het vervolg en voor uitbreiding het netwerk met een aantal nieuwe projecten.

### 3.2.5 Heroriëntatie op organisatie van zorg

In 2023 hebben we twee projecten afgerond rondom de organisatie van de zorg. In het project Toekomstbestendig organiseren namen we het eerste deel van het zorgtraject onder de loep (de aanmelding en de wachttijd). We onderzochten bijvoorbeeld de mogelijkheid om eerder dan dat nu gebeurt contact te hebben met ouders en jongeren die bij ons worden aangemeld. In twee regio's keken professionals in een Screenend Gesprek direct na aanmelding naar o.a. urgentie van de hulpvraag, maar ook naar wat er nodig is tijdens de wachperiode. Tegelijkertijd experimenteerden we met verschillende vormen van wachttijd zorg. Denk aan het inzetten van *ervaringsdeskundigen* en het aanbieden van *Single Session Therapy* of *online zelfhulpmodules*. In de komende twee jaar schalen we een deel van deze nieuwe werkwijzen op naar heel Accare.

Tegelijkertijd zoeken we naar manieren om domeinoverstijgend en intensief behandelen vanuit onze poliklinieken beter te faciliteren. We zien – zoals al eerder gezegd – dat onze professionals steeds meer geconfronteerd worden met complexe zorgvragen waarbij samenwerken noodzakelijk is en de behandeling vaak een grotere investering vraagt dan een ambulante contact eens per week. Deze

inzet is binnen de huidige werkwijze van de ambulante teams moeilijk te realiseren. Een speciaal Intensief Ambulant Team heeft gedurende een jaar uitgeprobeerd wat er nodig is om dat te doen. Bijvoorbeeld meer flexibiliteit in de agendaplanning, maar ook de mogelijkheid om meer outreachend te kunnen behandelen. In de komende twee jaar werken we er stapsgewijs naar toe dat alle ambulante teams intensieve en integrale zorgtrajecten kunnen vormgeven.

### 3.2.6 Doorontwikkelen EPD en zorglogistiek

Door de softwareleverancier Nexus wordt er samen met de gebruikersvereniging gewerkt aan een nieuwe web-based EPD én zorglogistiek (voorheen xmCare) versie. Deze versie is qua techniek veel meer up-to-date. Aanleidingen hiertoe zijn de wensen om meer standaardisatie door te voeren én de vraag vanuit bestuurders van organisaties om hoge kosten van het installatie en deployment proces en beheer van het applicatielandschap te reduceren.

De migratie betreft de gehele Nexus suite; dat wil zeggen dat naast het EPD en xmCare, ook de applicaties waarmee het berichtenverkeer, de facturatie en het beheer plaatsvindt gemigreerd gaan worden naar een op webtechnologie gebaseerde applicatie.

Er lopen diverse werkgroepen bij Nexus waarbij we (Nexus en gebruikersvereniging) gezamenlijk de inhoud en de integrale planning van de nieuwe software bepalen. Het uitgangspunt is om zoveel mogelijk huidige functionaliteiten te behouden, maar toch zal deze verandering voor de gebruikers van het EPD een grote impact hebben en vraagt het van ons allen een flinke investering (bijvoorbeeld in training).

De huidige planning is dat de implementatie van de EPD-versie medio 2024 plaatsvindt en het zorglogistieke deel eind 2024 volgt.

## 3.3 Samenwerking in de keten

Accare werkt nauw samen met ketenpartners. In alle jeugdhulpregio's lopen gesprekken over de verdere transformatie van het jeugdhulpplandschap. De inbreng van Accare verschilt per jeugdhulpregio. De relatieve omvang van een zorgaanbieder en de mate waarin de visie op (specialistische) jeugdhulp gedeeld wordt met jeugdhulpregio's en ketenpartners, bepalen de mate waarin deze gesprekken tot concrete activiteiten leiden. Tabel 3 geeft een overzicht van samenwerkingsverbanden in de verschillende regio's en voor Accare als geheel.

Tabel 3 Overzicht samenwerkingsverbanden

|   | Partners   | Thema   |
|---|--|---|
| Accare met:   | UMCG   | Betreft: MPU, preventie (o.a. STORM, KOPPeling), Huisartsengeneeskunde              |
|   | K-EET  | Eetstoornissen  |
|   | LKC-KJP, NJI, kenniscentrum LVB  | Zorg- en praktijkstandaarden  |
|   | Academische werkplaatsen   | Autisme, ADHD, LVB  |
|   | Ambiq (Jeugdhulp LVB)  | Expertiseteam Seksueel Grensoverschrijdend gedrag                                   |
|   | Koraal (Jeugdhulp LVB)   | Gezinstraumabehandeling (KINGS)   |
|   | Diverse zorgaanbieders   | Refereencyclus (Zwolle/Assen/online)  |
|   | Karakter, Curium & Level   | DREAMS Consortium (research)  |
|   | Karakter   | ADOS trainingen Nederland/Vlaanderen  |
| Diverse partners  | Supranet GGZ, suïcidepreventie   |   |
| <b>Accare Groningen met:</b><br> | Diverse zorgaanbieders   | S4J Groningen   |
|   | Diverse zorgaanbieders   | FACT jeugd Groningen  |
|   | C4Youth  | Regionale kenniswerkplaats Groningen  |
|   | Diverse landelijke en regionale partners                               | K-EET Netwerk eetstoornissen (landelijk en noorden)                                 |
|   | Molendrift, Ixta Noa en UCP  | Preventie @EASE   |
|   | UMCG (UCP), WIJ Groningen, Hanze Hogeschool                            | Preventie KOPPeling   |
|   | UMCG (UCP), GGD, VO-scholen  | Preventie Depressie (STORM)   |
|   | UMCG (UCP), GGD, HanzeHogeschool en diverse gemeenten                  | Mentaal Gezond Groningen (waaronder deelname aan STORM en Koppeling)                |
|   | Vroeg Erbij Team   | Jonge kinderen  |
|   | Regionaal Expert Team  | Complexe, vastgelopen casuïstiek  |
|   | Diverse GGZ partners   | Regionale Taskforce Groningen 18-/18+   |
|   | Diverse regionale partners (o.a. gemeenten, scholen en zorgaanbieders) | Regiegroep Regiovisie Groningen   |
|   | Zorgaanbieders en gemeenten (Groningen, Friesland, Drenthe)            | Jeugd Expertise Netwerk Noord-Nederland (JENN)                                      |
|   | Elker Jeugdzorg  | Medisch Kinder Dagverblijf (MKD)  |
|   | Beatrix Kinderziekenhuis   | Consultatie   |
|   | Transcare pijnpoli   | Consultatie   |
|   | Kentalis   | Consultatie en gezamenlijke intakes   |
|   | Revalidatiecentrum Beatrixoord   | Consultatie   |
|   | Regionaal Samenwerkingsverband (RSV) Groningen (regie Lentis)          | GZ opleiding  |
|   | <b>Accare Friesland met:</b>   | Regionaal Expert Team   |
| RKJ Friesland   |  | Regionale Kenniswerkplaats Friesland  |
| Alliade, JHF, FIER, GGZ Friesland   |  | Convenant Hoog Specialistische Jeugdhulp (incl. team Toegang) <i>stopt eind '23</i> |
| Alliade, JHF, FIER, GGZ Friesland + gemeente Smallingerland   |  | Gezinsbehandeling   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|                           | Fries Sociaal Planbureau met diverse partners                         | Datawerkplaats Friesland <i>gestopt</i>                                       |
|  | Zorgaanbieders en gemeenten (Groningen, Friesland, Drenthe)           | Jeugd Expertise Netwerk Noord-Nederland (JENN)                                |
|  | RENN4, Dockinga Collega, leerplichtambtenaren, onderwijskoepels V(S)O | Onderwijs-zorg verbinding   |
|  | JHF   | OpJeugd (Via Accare Opleidingen)  |
|  | JHF   | Behandel Expertise Centrum Jonge Kind (BEC Jonge Kind) <i>gestopt 1-5-'23</i> |
|  | GGD Friesland   | Implementatie STORM-aanpak  |
|  | MEE, GGD, JONX-Lentis, JHF, oudervereniging                           | Stuurgroep Integrale Vroeghulp  |
|  | Sociaal Domein Fryslan  | Programma team Mei-inoar foar ús bern <i>afgerond in 2023</i>                 |
|  | Regionaal Samenwerkingsverband Friesland (regie GGZ Friesland)        | GZ-opleiding  |
|  | <b>Accare Drenthe met:</b>  |   |
| GGZ Drenthe, Cedin (kerngroep) + JB Noord, Ambiq, Cosis en Yorneo  | S4J Drenthe   |   |
| Diverse zorgaanbieders (+ gemeentelijke expertise)   | FACT jeugd Drenthe (Assen + Hoogeveen)                                |   |
| Regionaal Expert Team (RET)  | Complexe, vastgelopen casuïstiek                                      |   |
| Diverse partijen   | Jeugdhulp Academie Drenthe ( <i>training/scholing</i> )               |   |
| GGD Drenthe, Accare, GGZ Drenthe, Proscop e.a.   | Datawerkplaats Drenthe  |   |
| Zorgaanbieders en gemeenten (Groningen, Friesland, Drenthe)  | Jeugd Expertise Netwerk Noord-Nederland (JENN)                        |   |
| Accare, Cosis, Ambiq, GGZ Drenthe, Yorneo, JB Noord + wethouders   | EnVedder (dialogotafel transformatie + Drentse Jeugdacademie)         |   |
| GGZ Drenthe, Zilveren Kruis, diverse ggz-aanbieders, Sedna, Dokter Drenthe                                 | Taskforce Wachttijden   |   |
| Zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, gemeenten en RuG   |   |   |
| Accare, Ambiq en Cosis (vaste kern)  | Alliantie van Kracht (intergenerationele armoede)                     |   |
|  | Samen voor het Jonge Kind (0-6 jaar)                                  |   |
| Regionaal Samenwerkingsverband (RSV) Drenthe (regie GGZ Drenthe)   | GZ-opleiding  |   |
| Diverse aanbieders (o.a. wijkteams, kinderfysiotherapie)   | EET-team, multidisciplinaire aanpak problemen en zorgen rondom eten   |   |
| <b>Accare Overijssel met:</b>  |   |   |
| Karakter Ambiq, jeugdGGZ, Tactus, Trias, Ixta Noa  | FACT Jeugd Zwolle   |   |
| MST, ZGT, Roessingh, Aveleijn, Jarabee, Karakter Kentalis  | KIECON: diagnostiek jonge kinderen                                    |   |
| ZAZ Welzijn, Ambiq, Mediant, Leger des Heils, Jarabee  | GRIP team (Hengelo): outreachend multidisciplinair aanbod             |   |
| Trias  | TriASScare: Autisme en persoonlijkheidsproblematiek                   |   |
| Dimence JGGZ, Ambiq, Pactum  | KINGS (Deventer), gezinstraumabehandeling                             |   |
| 's Heerenloo, GGZ centraal, CJG  | FACT Jeugd Noord-Veluwe   |   |
| Pactum, Tactus, Pluryn, Ambiq, Karakter, TriadeVitree, Trias + 11 gemeenten van IJsselland                 | GiZ (Geïntegreerde Zorg) IJsselland, complexe casuïstiek              |   |
| Karakter   | Dagbehandeling, complexe casuïstiek                                   |   |
| Karakte, Dimence   | Crisisdienst GGZ IJsselland   |   |
| Trias, Pactum, Triade Vitree, Karakter, Pluryn, Ambiq  | RET Overijssel, expertteam complexe casuïstiek                        |   |
| K-EET IJsselland, Flevoland-Utrecht en Twente (diverse partners)   | Eetstoornissen  |   |
| Zorgaanbieders en gemeenten (Overijssel)   | Expertise Netwerk Jeugd Overijssel '                                  |   |
| GGZ Centraal, CJG, Pactum, Timon, Karakter, Boer en Zorg, 's Heerenloo, Omegagroep, gemeenten, Meerinzicht | Stuurgroep Transformatie Noord-Veluwe:                                |   |



|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Accare Flevoland met:</b><br> | Regionaal Samenwerkingsverband (RSV) Twente (regie Mediant)   | GZ-opleiding  |
|   | Diverse partijen  | Flevo Academie (training/scholing)                        |
|   | Gemeente Almere   | Innovatie Agenda  |
|   | Diverse partijen  | Strategisch Partnerschap Doorontwikkeling Regio Flevoland |
|   | Diverse aanbieders  | Overlegtafels   |
|   | Obesitas poli De Kinderkliniek                                | Kinderen naar gezond gewicht                              |
|   | Regionaal Samenwerkingsverband (RSV) Flevoland (regie TC GGZ) | GZ opleiding  |

### 3.4 Child Study Center

Accare biedt specialistische jeugd GGZ, maar doet ook wetenschappelijk onderzoek en leidt professionals op. Deze functies (Accare Opleidingen en Accare Research) zijn samengebracht onder de ‘paraplu’ van het Child Study Center. We ontvangen voor het opleiden van professionals in diverse specialisaties subsidie vanuit VWS. Ook voor het onderhouden van een infrastructuur voor het doen van wetenschappelijk onderzoek ontvangen we, samen met de drie andere academische centra, Level, Curium en Karakter - een structurele subsidie vanuit VWS<sup>1</sup>.

Naast het doen van wetenschappelijk onderzoek is de subsidie ook bedoeld voor het delen van kennis en voor het leveren van een bijdrage aan het verbeteren van de brede jeugdhulp. Om de dialoog over vraagstukken in het jeugdhulp veld te bevorderen en het delen van kennis te faciliteren, komen vertegenwoordigers van de jeugdhulpregio’s in het werkgebied van Accare een aantal keer per jaar bijeen in een adviesraad. In 2023 is de adviesraad twee keer bijeen geweest en hebben we met de deelnemers gesproken over de vorm waarin deze adviesraad voortgezet gaat worden. In de komende tijd zal de focus vooral liggen op het thema implementatie van kennis (i.e. hoe kan kennis uit onderzoek de weg naar de praktijk vinden).

#### 3.4.1 Ontwikkelingen binnen Accare Opleidingen

Opleiden en kennisdelen zijn essentiële activiteiten voor Accare, zowel intern als extern. Het aanbod is gebaseerd op de gouden standaarden in de zorg, wordt breed geaccrediteerd en wordt uitgevoerd door de experts van Accare op hun vakgebied. Het leermanagementsysteem Pynter is voor de organisatie van de leeractiviteiten geïmplementeerd en wordt regelmatig aangevuld met nieuwe activiteiten, zoals nieuwe e-learnings.

De afdeling Opleidingen bood in 2023 een breed scala aan opleidingen voor interne en externe deelnemers, die gericht waren op het aanleren van diagnostische en/of behandelinhoudelijke vaardigheden, waarvan een deel op CGT therapeutische principes en behandelinterventies zijn gestoeld. Een klein deel van de opleidingen//trainingen /e-learnings wordt aangeboden via Inspire (voorheen Skillstown).

In 2023 heeft de opnamestudio van Accare een upgrade gehad. Vanuit de studio worden de refereerbijeenkomsten vormgegeven, soms in hybride vorm in combinatie met Zoom. Daarnaast hebben we de mogelijkheid om professionele video’s op locatie te maken. In 2023 zijn diverse nieuwe e-learnings gemaakt waaraan interne en soms externe behandelaars als docent hebben bijgedragen (o.a. over cultuursensitief werken, kindveiligheid, vroegsignalering van autismespectrum stoornissen en de SCID-5 junior). De studio van het CSC is beschikbaar voor externe partijen om te gebruiken en de eerste organisatie die daar graag gebruik van wil maken heeft zich gemeld.

---

<sup>1</sup> Zogenaamde Regeling Specifieke Uitkering Randvoorwaardelijke functies Jeugdhulp

De afdeling organiseert met ketenpartners een cyclus van refereerbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten trokken ook dit jaar grote aantallen deelnemers (in totaal 12.673 deelnemers). In 2023 vierden we het 10 jarig bestaan van de refereerbijeenkomsten. In totaal heeft het CSC bijna 100 bijeenkomsten georganiseerd voor in totaal tienduizenden deelnemers. Van live bijeenkomsten in Smilde, later Assen en Zwolle, naar online bijeenkomsten met alle betrokken organisaties en voor het hele land. Sinds 2023 werken 15 organisaties hierin samen en wordt financiële ondersteuning geboden door de acht Bovenregionale Expertise Netwerken.

Ook specifieke trainingen zoals de Training ADOS trokken fors meer deelnemers uit het gehele land en (Nederlandstalig) buitenland. In totaal hebben in 2023 4641 in- en externe deelnemers gekozen voor een scholings- of trainingsactiviteit van CSC Opleidingen (vergelijk 2185 in 2022). In totaal volgden 2.145 deelnemers een scholing middels e-learning.

Van veel activiteiten worden opnamen beschikbaar gesteld via het YouTube-kanaal van het CSC. Veel van deze opnames zijn ondergebracht in e-learnings. Het aantal video's dat separaat wordt aangeboden in het YOU Tube-kanaal van het CSC is om technische redenen overgezet naar Vimeo (178). Het kanaal had eind 2023 1.481 leden en onze bijdragen werden bijna 54.000 keer bekeken, iets minder dan in 2022 als gevolg van de omzetting naar Vimeo en het integreren van opnames in e-learnings.

In 2023 had Accare de volgende aantallen medewerkers in opleiding (totaal inclusief externe opleidingen)

- 51 Psychologen/Pedagogen in opleiding tot GZ-psycholoog
- 16 GZ-psychologen in opleiding tot Specialist (Klinisch (neuro)psycholoog)
- 5 Verpleegkundigen in opleiding tot Specialist
- 16 Artsen in Opleiding tot Specialist

### 3.4.2 Ontwikkelingen binnen Accare Research

#### *Samenwerking UMCG-Accare*

Op verschillende fronten wordt samengewerkt met het UMCG. Los van de gezamenlijke ontwikkeling van een Jeugd MPU, zijn er intensieve contacten op het gebied van preventie van mentale gezondheid. We werkten in 2023 samen met het UCP aan vorming van het preventie netwerk Mentaal Gezond Groningen en aan twee specifieke preventieprojecten rondom jeugdigen die een verhoogd risico lopen om mentale problemen te ontwikkelen (STORM en KOPPeling, zie ook 3.2.4).

Het voornemen om voor het onderzoek naar effectiviteit in de zorgketen zorgpartners te zoeken om gezamenlijk met Accare en UMCG om een bijzonder hoogleraarschap te financieren is niet geëffectueerd omdat beoogd hoogleraar is vertrokken naar de landelijke politiek. In afstemming met UMCG is besloten de onderzoekslijn niet door te zetten.

#### *Doorontwikkeling Accare Research*

In 2023 is de ingezette professionaliseringslag binnen Accare Research gecontinueerd en is gewerkt aan een betere interne samenwerking tussen de vier onderzoekslijnen, betere afstemming met de

Raad van Bestuur (i.e. in maandelijkse overleggen) en een evenwichtige en levensvatbare financiële inrichting van de researchgroep. Dit ontwikkeltraject zal in 2024 worden afgerond.

Verder verkenden we in 2023 de mogelijkheden voor Top-GGZ op een drietal thema's (i.e. ADHD en gedragsstoornissen, eetstoornissen en angst). Deze discussie heeft een bredere uitgangsvraag, namelijk in hoeverre een Top-GGZ keurmerk kan bijdragen aan het borgen van patiëntgebonden onderzoek binnen Accare. We ronden deze verkenningen af in 2024.

### *Onderzoeksthema's*

Qua onderzoeksthema's continueren we onderzoek gericht op de etiologie van stoornissen (genetica, gen-omgevingsinteracties, neuroimaging, EEG), onderzoek gericht op typering van psychopathologie (subfenotypering middels cluster- of factoranalyses), onderzoek naar factoren die psychopathologie in stand houden en onderzoek gericht op het ontwikkelen van doelmatigere behandelingen en onderbouwen van de effectiviteit ervan.

Qua type stoornissen bestrijken we een groot deel van de problematiek binnen de jeugd GGZ, meer in het bijzonder ADHD, gedragsproblemen, autisme spectrumstoornis, ticstoornissen, eetstoornissen, psychische problematiek ten gevolge van een verstandelijke beperking en angst en dwangstoornissen. Daarbij kijken we nadrukkelijk ook stoornisoverstijgend.

### *Subsidies*

In 2023 werden 8 nieuwe subsidies toegekend:

- NWO SSH open competitie M 2022: The revolting body: Self-disgust as a novel approach to explain persistent body image concerns and dysfunctional eating
- Mentale gezondheid en welbevinden van kinderen en jongeren: lessen uit de COVID-19 pandemie (ZonMw)
- Motor Activity of children with ADHD: A blessing or a Curse? (ZonMw Off-Road)
- Oudertraining bij ADHD: welke kernelementen werken het best voor wie en wat zijn de mechanismen? (ZonMw)
- Harmonisatie Richtlijnen ADHD (NJI)
- Alle hens aan dek: intensieve behandeling voor kinderen en jongeren met angst- en dwangstoornissen (Stichting tot steun VCVGZ)
- Welke kernelementen werken voor wie, wanneer en hoe in de behandeling van angst bij jeugd (ZonMw)
- Denk anders training voor jeugdigen met angst- en dwangstoornissen: implementatieproject (ZonMw, ism Universiteit Utrecht)

### *Publicaties*

In 2023 werden vanuit CSC Research 41 artikelen gepubliceerd in internationale wetenschappelijke tijdschriften. Er vond 1 promotie plaats. Researchers participeerden in ongeveer 40 verschillende onderzoeksprojecten op het gebied van ADHD & gedragsstoornissen, autismspectrumstoornissen, tics, angst- en stemmingsstoornissen en eetstoornissen. Daarnaast namen researchers en

zorgprofessionals deel aan verschillende Academische Werkplaatsen waar de nadruk ligt op implementatie van bestaande kennis en het ontwikkelen van toegepaste kennis.

#### *Samenwerking binnen DREAMS consortium*

In 2020 is het DREAMS-consortium gestart, een structurele samenwerking tussen vier van de zes genoemde academische centra voor kinder- en jeugdpsychiatrie in Nederland (Accare, Curium, Karakter, Levvel). Het doel van dit samenwerkingsverband is meer inzicht te krijgen in de problemen die jeugdigen ervaren en in het korte en lange termijn ontwikkeling hun van mentale gezondheid en welbevinden in de loop van de behandeltrajecten binnen de kinder- en jeugdpsychiatrie. Dat doen de vier instellingen door samen een dynamisch onderzoekscohort op te bouwen waarin jeugdigen meerdere jaren gevolgd zullen worden. In 2023 heeft Accare (opnieuw) meegewerkt aan een onderzoek naar de effecten van de Corona pandemie op jeugdigen (algemeen en in zorg bij een van de partnerinstellingen van DREAMS). Daarnaast is samengewerkt rondom het implementeren van een gezamenlijke intake vragenlijst. Accare heeft een uitgebreide pilot uitgevoerd waarin de intakevragenlijst is geëvalueerd door ouders en door professionals. Vanaf februari 2023 gebruiken alle poliklinische teams binnen Accare deze intakevragenlijst.

### 3.5 Bedrijfsmatige ontwikkelingen

#### 3.5.1 Zorgverkoop

##### *Jeugdwet*

In 2023 speelden voor Accare diverse aanbestedingen, zowel op landelijk als regionaal niveau. In **Groningen** (regionaal) deden we mee aan de aanbesteding van de 24-uurs crisiszorg (Spoed4Jeugd). Dat resulteerde er in dat we ook in de komende 4 jaar opnieuw – en met dezelfde samenwerkingspartijen - vormgeven aan deze dienst. Verder vond in Groningen marktconsultatie plaats voor de inkoop van hoog specialistische functies. De marktconsultatie wordt in 2024 voortgezet. In **Twente** (jeugdhulpregio) vond eveneens de marktconsultatie plaats voor de inkoop van de specialistische jeugdhulp. In **Flevoland** (jeugdhulpregio) vond dit jaar de aanbesteding en de gunning plaats voor hoog specialistische jeugdhulp. In **Gelderland** (bovenregionaal) is men in 2023 gestart met een uitgebreide marktconsultatie voor de gezamenlijke organisatie en inkoop van essentiële functies (verblijf en domeinoverstijgende integrale behandeling).

In 2022 vond in Hardenberg een lokale inkoop plaats van jeugdhulp. Accare heeft toen besloten – conform het intern opgestelde afwegingskader - niet in te schrijven op de lokale aanbesteding. De gemeente heeft na afloop van de aanbestedingsprocedure (alsnog) Accare gevraagd specialistische jGGZ te blijven bieden. Hiervoor heeft Accare heeft met de gemeente afspraken gemaakt. De voorgenomen sluiting van de vestiging in Hardenberg is daarom ingetrokken.

Alle aanbestedingstrajecten worden voorbereid door de desbetreffende directie, de regiocontroller en het Accare kernteam zorgverkoop. Voorafgaand aan een besluit om in te schrijven wordt een afweging van kansen en risico's voorgelegd aan de Raad van Bestuur. Afhankelijk van de aard en

onderwerpen van de marktconsultatie worden kernteamleden hier in meer of mindere mate bij betrokken.

We zien dat jeugdhulpregio's steeds meer aandacht en energie besteden aan de marktconsultatie fase. Partnerschap in de ontwikkeling van het jeugdhulp landschap wordt steeds belangrijker. Daarbij ontwikkelen gemeenten vormen van aanbesteding waarbij het aantal potentiële partijen vooraf wordt gelimiteerd. Accare ondersteunt beide ontwikkelingen.

### *Zorgverzekeringswet - zorgprestatie model*

Het zorgprestatie model (ZPM) is vanaf 1 januari 2022 de nieuwe bekostiging voor geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg en vervangt de DBC-systematiek. Dit heeft voor Accare grote consequenties, hoewel het slechts een relatief klein deel van onze omzet betreft. In 2022 met uitloop naar 2023 zijn nog veel inspanningen gericht geweest zowel op de systeemtechnische kant (software, opstarten facturatie en inrichten sturingsinformatie) als op het inrichten van de werkprocessen voor behandelaren. Inmiddels zijn de processen goed ingebed en zijn de facturatie achterstanden medio 2023 ingelopen.

### *Zorgverzekeringswet - Aandacht voor de overgang naar de volwassenheid (transitiepsychiatrie)*

Transitiepsychiatrie blijft onderwerp van gesprek in de contractgesprekken met de zorgverzekeraars. De zorg voor jong volwassenen in de leeftijd van 16-23 jaar met complexe en/of gestapelde psychiatrische problemen vraagt veel aandacht van behandelaren binnen Accare. De overdracht op de leeftijd van 18 jaar naar de volwassenzorg lukt maar voor een deel van deze jongeren (o.a. door aanzienlijke wachttijden binnen de volwassenzorg en een gebrek aan expertise rondom deze specifieke groep).

Anderzijds wordt zowel vanuit onderzoek als maatschappelijke signalen steeds duidelijker dat jongeren, en zeker de jongeren die bij ons in behandeling zijn, op deze leeftijd nog volop in ontwikkeling zijn en profiteren van een ontwikkelingsgerichte en systemische behandeling vanuit de kinder- en jeugdpsychiatrie. De zorg voor deze doelgroep goed vormgeven is een van onze inhoudelijke speerpunten. We proberen enerzijds onze behandelaren een duidelijk afwegingskader en instrumentarium te bieden om de zorg aan voor deze doelgroep goed vorm te geven. Anderzijds blijven we sturen op samenwerking met ketenpartners, zoals de volwassen GGZ, onderwijs en het sociaal domein, partners die we nodig hebben om de vaak complexe zorgvragen van deze groep aan te kunnen.

Een relatief kleine groep jongeren blijft dus ook na hun 18<sup>e</sup> verjaardag aangewezen op de zorg bij Accare. Door de complexiteit van de problematiek en de intensieve zorg die deze jongeren nodig hebben (o.a. FACT jeugd) stijgt de kostprijs per client. Voor 2023 en 2024 zijn met zorgverzekeraars goede afspraken gemaakt.

## **3.5.2 Personeel**

### *Strategisch HR*

Vanuit strategische HR wordt aandacht besteed aan de context, ambities, doelen en resultaten, de focus ligt op het bijdragen aan een wendbare en veerkrachtige organisatie middels een actief en



innovatief HR-beleid. De doelen en te behalen resultaten zijn vertaald naar concrete activiteiten in het HR-jaarplan.

Het sociaal plan is in 2023 verlengd tot en met 2026. In het gesprek met de vakbonden over het aflopen van het sociaal plan hebben de vakbonden aangegeven dat zij groot vertrouwen hebben in Accare als werkgever. Vanuit de achterban zijn, aldus de vakbonden, geen signalen naar voren gekomen die vragen om aanpassing van het sociaal plan. Een mooi resultaat. Voor 2024 staat opnieuw een gesprek met de vakbonden gepland.

In het licht van Samen Sturen is in 2023 naar het HR-beleid gekeken. Dit heeft geresulteerd in een aangepast proces rondom werving en selectie, een gewijzigd verzuim- en herstelbeleid. Daarnaast is een alternatief voor de klassieke voortgangsgesprekken ontwikkeld dat aansluit bij Samen Sturen. De nieuwe vorm van ontwikkelgesprekken zal in 2024 zijn start krijgen. Ook heeft Samen Sturen een plaats gekregen in het medewerker onderzoek.

### *Nieuwe visie op werk - toekomstgericht werken*

Onder het motto *Samen leren van de toekomst* worden diverse experimenten uitgevoerd, die passen in de toekomstvisie op het werken bij Accare. Op basis van concrete vraagstukken worden op kleine schaal, met beperkte middelen, nieuwe manieren van werken ontwikkeld, getest en geëvalueerd. Deze experimenten worden middels het principe van design thinking vormgegeven door een multidisciplinair verbindingsteam. De visie Toekomstgericht werken bij Accare heeft een duidelijke richting, die is uitgewerkt in zes thema's: regie over plaats en tijd; sociale verbondenheid; aantrekkelijk werkgeverschap; digitalisering van werk- en behandelprocessen; externe samenwerking; wendbaarheid en beheersbaarheid. In 2023 is gewerkt aan vier pilots: Vitaal cliëntenportaal, Digitaal kameronthaal, Wanneer aan autoplanen en Digibeet of digiweet. Deze zullen in 2024 een vervolg krijgen.

### *Accare luistert...*

Onderzoek bij stakeholders (jongeren, ouders, medewerkers en verwijzers) is gebundeld binnen 'Accare luistert'. De ontvangen feedback geeft ons inzicht in wat er goed gaat en wat er beter kan. Deze feedback leidt tot evaluatie en eventueel tot verbeteringen.

Het Algemene Medewerkerstevredenheid Onderzoek is in 2023 afgenomen. Er is een hoge respons van 76% behaald. Een heel mooi resultaat.

### De belangrijkste resultaten:

Collega's geven Accare als werkgever een mooie gemiddelde aanbevelingsscore van 7,6.

92% van de collega's verwacht over een jaar en 72% over vijf jaar nog bij Accare te werken.

97% van de collega's voelt zich betrokken bij zijn/haar team.

64% van de collega's vindt de hoeveelheid gedeelde informatie te groot.

50% van de collega's ervaart de werkdruk als te hoog.

83% van de collega's geeft aan dat Accare de verwachtingen als werkgever waar maakt.

95% van de collega's wordt na een incident goed opgevangen en ondersteund.

53% van de collega's heeft voldoende kennis om invulling te geven aan Samen Sturen.

Met de verschillende teamuitslagen is de teams het gesprek gevoerd over de resultaten van het onderzoek. De gesprekken in de teams zijn van toegevoegde waarde geweest om inzicht te krijgen en heeft bijgedragen aan het gezamenlijk formuleren van knelpunten en sterke punten. In grote lijn kan worden gesteld dat thema's rondom werkdruk veel benoemd zijn en daarbij specifiek de toenemende complexiteit van zorg en de productienorm-druk.

In 2023 is gestart met het ophalen van informatie bij nieuwe medewerker over de sollicitatieperiode en de keus voor Accare, de selectieperiode en de eerste drie maanden werkperiode. Dit helpt ons in het verbeteren van de corporate communicatie en het in dienst traject. Daarnaast levert dit informatie op voor het verbeteren de eerste werkperiode. Voor 2024 is hierin de keus gemaakt om de introductiebijeenkomst live te gaan doen (i.p.v. digitaal) om zo de verbinding tussen Accare en de nieuwe medewerkers steviger neer te zetten. In 2024 zullen we hier ook informatie ophalen middels een exit enquête.

Binnen Accare vragen we cliënten aan het eind van de behandeling systematisch naar hun feedback over verschillende aspecten van onze zorg. Dat doen we met een eigen cliënttevredenheidsvragenlijst. De basiscijfers uit deze monitor zichtbaar binnen het Management Informatie Systeem. Eens per jaar analyseert ZorgFocuz de data meer in detail. De resultaten hiervan (over 2023) verwachten we in het eerste trimester van 2024.

Accare neemt eens per drie jaar een verwijzers onderzoek af. Dit onderzoek heeft voor het laatst plaatsgevonden in 2022. Een deel van de verbeterpunten die uit dit onderzoek naar voren kwamen is in 2023 opgepakt. De rest volgt in 2024.

### *Vitaliteit en inzetbaarheid*

Binnen Accare realiseren wij ons dat onze dienstverlening staat met de kwaliteit, vitaliteit en veerkracht van onze medewerkers. Het is en blijft van belang om in te zetten op vitaliteit en preventie. En Accare vindt het belangrijk om als "goed werkgever" te handelen bij verzuim. Naast een helder verzuimbeleid, open communicatie, waarborgen privacy en vertrouwelijkheid is sociale steun, aandacht en professionaliteit van belang. Er is in 2023 hard gewerkt het verzuimbeleid te professionaliseren. Om meer aandacht te kunnen geven aan preventie, vitaliteit, duurzaam inzetbaarheid, verzuimbegeleiding verzuim en nazorg na verzuim zijn in 2023 consultants Inzetbaarheid en Verzuim aangesteld, zij starten begin 2024 hun werkzaamheden.

Daarnaast is gestart met het herzien van het arbobeleid en is de keus gemaakt de RI&E in 2024 opnieuw uit te voeren binnen Accare waarbij alle locaties bezocht worden.

In 2023 is ingezet op diverse thema's rondom vitaliteit en het vitaliteitsdashboard. Er zijn workshop werk en overgang gegeven, pensioenbijeenkomsten georganiseerd, financiële fitheid en het aanbod van advies door Diffit is onder de aandacht gebracht. Daarnaast zijn thema's als slapen en gezonde leefwijze uitgelicht. We zullen in 2024 blijven inzetten op vitaliteit en duurzaam inzetbaarheid en daarbij ook specifiek aandacht hebben voor de groep nieuwe (en jonge) medewerkers en emotionele druk.

De externe vertrouwenspersoon is in 2023 vaker benaderd dan de jaren daarvoor. Er zijn 31 medewerker ondersteund door de vertrouwenspersoon in 2023. In 2022 waren dit 13 medewerkers. De vertrouwenspersoon geeft hierbij aan dat medewerkers onveiligheid ervaren doordat zaken waar

zij in onderlinge samenwerking tegenaanlopen niet door de leidinggevende worden opgepakt. De medewerkers die zich bij de vertrouwenspersoon hebben gemeld voelen zich niet gehoord of gezien. Verbetering op dit vlak zal in 2024, ook in het licht van Samen Sturen, worden opgepakt.

Dat Accare een organisatie is met veel jonge medewerkers zien we terug in de cijfers rondom zwangerschap- en bevallingsverlof: bij 70 medewerkers liep in 2023 (gedeeltelijk) dit verlof. Daarnaast zijn er in 2023 ruim 80 betaald ouderschapsverloven (gedeeltelijk) actueel geweest. Naast afwezigheid wegens ziekteverzuim hebben ook deze vormen van afwezigheid impact op het bezettingsvraagstuk binnen de teams.

Het ziekteverzuimpercentage en de meldingsfrequentie laten over de afgelopen jaren het volgende beeld zien:

**Tabel 4** Ziekteverzuim en meldingsfrequentie

|                                   | 2023 | 2022 | 2021 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| Ontwikkeling ziekteverzuim (in %) | 5,4  | 6,4  | 5,5  |
| Ontwikkeling meldingsfrequentie   | 1,0  | 1,2  | 0,8  |

De landelijke cijfers voor de zorgsector liggen in 2023 met een ziekteverzuimpercentage van 7,75% en een meldingsfrequentie van 1,3 hoger dan bij Accare. De verzuimcijfers van Accare zijn in vergelijking tot het landelijk gemiddelde als goed te bestempelen hoewel we blijven streven naar een verzuim onder de 5%. Na in 2022 met een 8,9 de Vernet Health Award te hebben ontvangen is in 2023 met een cijfer van 8,5 de Vernet Award weer richting Accare gegaan. In 2023 zijn vier medewerkers uit dienst getreden wegens WGA of IVA-toekenning.

### *Personele bezetting*

In 2023 zijn we verdergegaan met onze recruitment activiteiten. Er is ingezet op deelname aan banenbeurzen, stagemarkten en presentaties voor studieverenigingen of op scholen. Met de aanstelling van een stagecoördinator, het actiever aanbieden van stageplekken en de aanwezigheid bij stagemarkten vergroten we de zichtbaarheid onder studenten en hogescholen. Dit zien we als noodzakelijke toekomstinvestering. Wederzijds leren en ontwikkelen staat hierbij centraal.

Op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie hebben we continu de website actueel gehouden, onderzocht op welke platforms we het beste kunnen investeren en zijn er nieuwe wervingskanalen aangeboord. Zo zijn we aangesloten bij NoorderLink. Ook zijn we consequent in onze uitingen op de socials en werken we meer met gerichte arbeidsmarktcampagnes. Hierbij gebruiken we eigen beelden met grote variatie en werken met bewegende “Gifjes” ter promotie.

Daarnaast hebben we ons gericht op de interne samenwerking en verbinding met de vacaturehouders en het proces rondom deze arbeidsmarkt-doelgroep. De recruiters zijn regionaal gaan werken en dit heeft een positief effect op het kennen van de Accare locaties en teams en het kennen van de regionaal echt verschillende arbeidsmarkt uitdagingen.

Medewerkers van Accare hebben in toenemende mate gebruik gemaakt van referral recruitment. Hiermee hebben de medewerkers via het eigen netwerk als ambassadeur een belangrijke rol gespeeld in het aandragen van nieuwe medewerkers.

In 2023 is Accare met 59 medewerkers gegroeid. Er zijn 163 medewerkers in dienst getreden en 104 medewerker uit dienst gegaan. Met deze groei van 6% wijken we ten opzichte van de landelijke groei van +1,3% in zeer positieve zin af. De gemiddelde fte inzet gedurende het jaar is met 56 fte toegenomen ten opzichte van 2022.

Hoewel de gemiddelde leeftijd binnen Accare stabiel blijft op 42 jaren oud, zien we wel een groei in de leeftijd 60+ van 7,5% van de medewerkers naar 8,6%. Van de uitstroom is 7,7% wegens pensionering. Dit aandeel in de uitstroom zal de komende jaren gestaag stijgen.

Ondanks de groei en het nog steeds kunnen aantrekken van medewerkers zien we dat de doorlooptijd voor het vervullen van vacatures toeneemt. En dat de krapte per functie erg verschilt net als het risico dat dit oplevert voor Accare. Eind 2023 zijn er 11 plaatsen voor regiebehandelaar vacant wat een zorgelijk aantal is.

### 3.5.3 Overige bedrijfsmatige ontwikkelingen

#### *Strategisch huisvestingsplan*

In het traject om te komen tot een Strategisch Huisvestingsplan moeten beleidsuitgangspunten worden geformuleerd vanuit verschillende perspectieven (o.a. welke kaders biedt Accare als het gaat om thuiswerken? Welke diensten en welke zorg bieden we op welke locaties? En welke eisen stellen we aan de inrichting van werkplekken). Deze beleidskaders zijn vervolgens input voor de analyses in aanloop naar en de vertaling naar een strategisch huisvestingsplan. Deze doelstelling is om beleidskaders voor de zomer 2024 geformuleerd en besproken te hebben.

In 2023 is gestart met de analysefase door een scan te maken van de bestaande huisvestingslocaties waarbij zowel contractinformatie, informatie uit de ruimtestaten als servicekosten zijn betrokken. Ook is duidelijk geworden op welke onderdelen de beleidsuitgangspunten nadrukkelijker moeten worden bepaald en vastgesteld. Daar wordt in 2024 een vervolg aan gegeven waarna het strategisch huisvestingsplan kan worden afgerond en in het vervolg kan worden gebruikt als toetsingskader bij toekomstige huisvestingsvraagstukken.

#### *ICT*

Accare heeft haar ICT diensten voor systeem- en werkplekbeheer uitbesteed aan een externe partij waardoor intern de nadruk komt te liggen op de regievoering op het betreffende contract. Met regelmaat en op diverse niveaus vindt afstemming met de externe partij plaats. In zijn algemeenheid wordt de dienstverlening naar tevredenheid uitgevoerd. Een *roadmap* die in 2023 opnieuw door een derde partij is getoetst, vormt hiervoor de basis. De ICT- projectenportefeuille is relatief beperkt maar kent enkele projecten met een grote impact op de organisatie. In 2023 speelde in dit kader de goede borging na de implementatie van het zorgprestatie model en de voorbereidingen op de migratie van het EPD naar een webversie.

#### *Privacy en security*

Ten behoeve van haar dienstverlening is Accare aantoonbaar rechtmatig en compliant aan privacy- en security-wetgeving. De Functionaris Gegevensbescherming, de Security Officer en OGD werken

nauw samen om persoonsgegevens te beschermen en te beveiligen. Vanwege snelle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen worden privacy- en informatiebeveiligingsrisico's systematisch gemonitord. Accare zoekt altijd de juiste balans tussen enerzijds beschermen van privacy en beveiligen van informatie en anderzijds veiligheid van/voor patiënten en werkbaarheid.

Accare is al lange tijd voor informatiebeveiliging gecertificeerd en heeft in 2023 veel inspanningen verricht om het informatiebeveiligingsmanagementsysteem robuuster te maken. Een aantal voorbeelden van zaken die in dit kader zijn opgepakt:

- informatiebeveiliging is nog steviger ingebed in de PDCA-cyclus;
- er is een dossierbeveiligingscommissie ingesteld die jaarlijks een beoordeling uitvoert op de inrichting van het EPD en daarbij het logische toegangsbeleid beoordeelt in het licht van de technologische mogelijkheden en ethische afwegingen;
- De opzet en aanpak van de interne audits is grondig herzien.

Begin 2024 werd het certificaat voor de NEN7510 opnieuw behaald voor een periode van drie jaren.

## 4 Financiële resultaten 2023

### 4.1 Behaalde omzet en resultaten

#### *Realisatie 2023 versus realisatie 2022*

Het netto resultaat over 2023 bedraagt € 2,0 miljoen positief ten opzichte van een resultaat van € 1,7 miljoen positief over 2022. Het netto resultaat wordt elk jaar gekleurd door een aantal incidentele posten en het herijken van voorzieningen en reserveringen. In het jaar 2023 zien we daarbij een correctie op de waardering van de onderhanden werkpositie (JOZ hersteltrajecten) gecompenseerd door de vrijval van bijbehorende balansposten en een dotatie aan de verschillende personele voorzieningen en reserveringen. In 2022 werd het resultaat vooral beïnvloed door de uitkomst van de rechtszaak over het G-tarief waardoor zowel een vrijval van voorzieningen als een terugbetaling door verzekeraars in de jaarcijfers werden opgenomen.

Op totaalniveau zijn de opbrengsten ten opzichte van voorgaand jaar gestegen van € 83,9 miljoen naar € 92,5 miljoen. Derhalve een toename van € 8,6 miljoen die wordt verklaard door:

- Hogere opbrengsten Jeugdwet met € 9,8 miljoen. In zijn algemeenheid is de oorzaak gelegen in een groeiend aantal fte in 2023 met bijbehorende stijging in productie. Daarnaast zijn de tarieven geïndexeerd. Opvallend is de daling in het aantal cliënten over 2023, terwijl het totaal aantal uren bestede uren is toegenomen. Ook bij verblijfsdagen is op totaalniveau een toename te zien. Per regio is de trend verschillend;
- De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn met € 0,5 miljoen gedaald. In de jaarcijfers 2022 is de uitkomst van de rechtszaak onder de opbrengsten zorgverzekeringwet verwerkt. Als daarvoor gecorrigeerd wordt zou een stijging in de omzet zichtbaar zijn. De omzet beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties is gestegen als gevolg de toename van het aantal opleidingen met een relatief hoge vergoeding;

- De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn met € 0,9 miljoen gedaald door onder andere de afname van de subsidieopbrengsten gemeenten. Dit betreft bijvoorbeeld de SPUK subsidie waarbij minder inzet qua uren en activiteiten is geweest ten opzichte van voorgaand jaar. Daarnaast is Accare bij een ander subsidieproject geen penvoerder meer met ingang van 2023 waardoor minder subsidie is aangevraagd.

Op totaalniveau zijn de kosten ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen van € 82,1 miljoen naar € 90,5 miljoen. Een toename van € 8,4 miljoen waarbij de personele kosten zijn gestegen met € 5,2 miljoen, de kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten zijn gestegen met € 1,0 miljoen en de overige bedrijfskosten zijn gestegen met € 2,1 miljoen.

De stijging van de personele kosten wordt verklaard door een toename van het aantal FTE, de inzet van hoger gekwalificeerd personeel (veranderende functiemix) en het effect vanuit de CAO (toegepaste CAO verhogingen en toegekende periodieken).

De kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten (personeel niet in loondienst en kosten onderaannemers) zijn toegenomen als gevolg van inzet van externe inhuur voor afgebakende projecten en anderzijds inhuur vanwege ziekte of krapte op de arbeidsmarkt. De kosten onderaannemers betreft met name meer inleen fte zorgverleners van ketenpartners waarvan de inzet aan de ketenpartner vergoed wordt. De toename van de overige bedrijfskosten is door de forse prijsstijgingen in 2023 in de volle breedte zichtbaar, maar komt met name tot uitdrukking in de kosten voor huur en leasing, de kosten voor voedingskosten en hotelmatige kosten en de algemene kosten (waaronder de kosten voor ICT-diensten en overige advieskosten).

### *Realisatie 2023 versus begroting 2023*

Het resultaat 2023 (voor resultaat bestemming € 2,0 miljoen positief) ligt iets hoger dan de begroting 2023 (begroot rendement € 1,6 miljoen positief). Een analyse wijst uit:

- Dat het operationele resultaat in lijn ligt met de begroting.
- Dat het kostenniveau hoger ligt dan begroot met name door hogere salariskosten (w.o. de cao verhoging);
- Dat de achterblijvende productiecijfers (uren en dagen) deels worden gecompenseerd door hogere tarieven (hogere indexaties dan in de begroting werd voorzien waarmee de opbrengsten alsnog op het begrote niveau uitkomen).
- Dat de hogere overige opbrengsten een aantal specifieke subsidies betreft;
- Er minder kosten ten laste van de bestemmingsreserves zijn gebracht dan begroot;
- Een aantal niet begrote incidentele posten is opgenomen in de jaarcijfers (w.o. effect waardering onderhanden werk en bijbehorende balansposten) en mutaties in de voorzieningsfeer.

## 4.2 Ratio's per op balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit)

De ontwikkeling van de ratio's ziet er als volgt uit:



Tabel 5 Ontwikkeling ratio's

| Ratio's                                   | 2023  | 2022  | Criteria financieel gezond |
|---|-------|-------|----------------------------|
| Balanssolvabiliteit<br>(garantievermogen) | 57,0% | 56,0% | > 25%                      |
| Liquiditeit<br>(current ratio)            | 2,2   | 2,1   | >1                         |

Zowel de solvabiliteit als de liquiditeit liggen iets hoger in vergelijking met 2022. Beide criteria voldoen ruimschoots aan de criteria voor financieel gezonde (zorg) instellingen. De Raad van Bestuur is tevreden over de ontwikkeling van de financiële positie, maar verwacht dat het resultaat in de komende jaren meer onder druk komt te staan. Het huidige garantievermogen biedt, zoals ook gebleken uit de eerder uitgevoerde scenario analyses, ruimte om voor een korte periode tekorten in een situatie van krimp op te vangen. In deze overbruggingsperiode kan de organisatie uitvoering geven aan de benodigde aanpassingen.

### 4.3 Kasstromen en financieringsbehoefte

Over 2023 is sprake van een positief saldo uit operationele activiteiten van € 12,8 miljoen (2022: € 1,1 miljoen negatief). De mutatie wordt veroorzaakt door de verandering in het werkkapitaal (de vorderingen zijn per ultimo 2023 sterk afgenomen en daarnaast zijn de schulden licht gestegen) en door mutaties in de voorzieningsfeer. Een paar bijzonderheden die hierbij een rol spelen zijn:

- De afname van de debiteuren houdt voor een groot deel verband met het moment van betalen door financiers. Dat valt soms net vóór balansdatum (zoals dit jaar) en soms daarna;
- De facturatie ZPM was in 2022 pas laat in het jaar opgestart waarmee er ultimo 2022 een forse post nog te factureren omzet was opgenomen die in 2023 is afgehandeld. De facturatie kent geen achterstanden meer;
- Onder de nog te ontvangen bedragen was ultimo 2022 een post opgenomen m.b.t. de afhandeling van de rechtszaak over het Zelfonderzoek 2014. Deze vordering op verzekeraars is in 2023 voldaan;
- Ultimo 2023 is met name de schuld u.h.v. belastingen en premies hoger vergeleken met voorgaand jaar. Door een toename in het aantal fte en de ontwikkeling van de salariskosten ligt het niveau van belastingen en premies eveneens hoger. Daarnaast is onder de schuld per balansdatum de eindheffing WKR begrepen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt € 1,8 miljoen negatief over 2023 en ligt daarmee een stuk hoger dan het saldo over 2022 (€ 0,9 miljoen negatief). De hogere investeringen in 2023 hebben te maken met het vervangen en versterken van het Wifi netwerk op alle locaties.

Het saldo liquide middelen is a.g.v. bovenstaande mutaties met € 11,0 miljoen toegenomen. Voor een nadere toelichting op de kasstromen wordt verwezen naar de jaarrekening.

De ontwikkeling van de kasstroom in 2023 is voor de Raad van Bestuur conform de verwachtingen.

## 5 Beleid

### 5.1 Gebruik van gedragscode

Accare kent verschillende gedragscodes, statuten en een governance code. Die vormen, samen met vigerende wet- en regelgeving, de basis voor het geformuleerde Accare beleid. Een aantal belangrijke gedragscodes wordt hieronder toegelicht.

#### 5.1.1 Kwaliteitsstatuut, Professioneel Statuut en Gedragscode Cliëntenzorg

Het kwaliteitsstatuut is wettelijk verplicht en heeft als doel om voor cliënten en financiers inzichtelijk te maken hoe Accare aan de minimale kwaliteitsaspecten vorm en inhoud geeft. Tevens dient het kwaliteitsstatuut als kader voor werkafspraken binnen de organisatie. Deze werkafspraken zijn verder uitgewerkt in het Professioneel Statuut. Het Professioneel Statuut beschrijft, vanuit het multidisciplinaire karakter van de zorg, de verhouding tussen Accare als instelling en de professionals en tussen de professionals onderling. Hierbij wordt rekening gehouden met de wettelijk vastgelegde verantwoordelijkheden, beroepscode, eisen van gemeenten en zorgverzekeraars, opleidingseisen evenals met de binnen Accare geldende richtlijnen en voorschriften. Dit professioneel statuut geeft weer hoe Accare invulling geeft aan de eis dat er sprake moet zijn van een zodanige verantwoordelijkheidstoedeling dat dit redelijkerwijs moet leiden tot verantwoorde zorg en goed hulpverlenerschap.

Het Professioneel Statuut is in 2023 aangepast aan het Zorgprestatie-model en het Landelijke Kwaliteitsstatuut. Daarnaast is onder meer het overzicht regiebehandelaren aangepast evenals het beleid voor voorbehouden handelingen en zijn de eisen die gemeenten en zorgverzekeraars stellen geactualiseerd.

De Gedragscode Cliëntenzorg legt vast waar het bij Accare allemaal om draait in de zorg, met andere woorden de geldende 'normen en waarden'. Deze komen overeen met de kernwaarden van Accare: 'Lef, Volhardend en Elke dag beter'.

De gedragscode is een intern document en richtinggevend voor cliëntcontacten. Het kwaliteitsstatuut en het professioneel statuut zijn terug te vinden op de website van Accare. De naleving van deze documenten zijn enerzijds onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Anderzijds kunnen ze de basis vormen voor onderwerpen die tijdens werkbegeleiding, intervisie en supervisie aan de orde komen.

#### 5.1.2 Geheimhouding, Veiligheidsbeleid en Gedragscode ICT

Bij indiensttreding tekenen medewerkers, door het tekenen van de arbeidsovereenkomst, voor geheimhouding. Dit onderwerp is namelijk nadrukkelijk verankerd in de CAO.

Daarnaast ontvangen nieuwe medewerkers voorafgaand aan het arbeidsvoorwaardengesprek een tweetal documenten: het informatiebeveiligingsbeleid en de Gedragscode ICT. Het

informatiebeveiligingsbeleid beschrijft hoe binnen Accare wordt omgegaan met informatiebeveiliging en wat ieders verantwoordelijkheid is ten aanzien van informatiebeveiliging. De Gedragscode ICT bevat de regels waaraan alle medewerkers zich moeten houden waar het (alle) informatie en (alle) communicatiemiddelen betreft. De regeling heeft vooral tot doel de medewerker bewust te maken van de risico's die zijn verbonden aan het gebruik van (elektronische) communicatiemiddelen al dan niet in combinatie met vertrouwelijke informatie. Tijdens het indienstgesprek wordt het verplichte karakter van het doornemen van deze informatie nogmaals benadrukt.

Het veiligheidsbeleid betreft een set van werkafspraken die gaan over het voorkomen van en omgaan met ongewenste situaties in de zorg. Te denken valt aan agressie, dreigementen, seksuele intimidatie en geweld veroorzaakt door cliënten, bezoekers, indringers en medewerkers. Omdat de Risico-inventarisatie en evaluatie is gebleken dat er behoefte is aan informatie over agressie en onveiligheid en het bespreken van deze thema's in teams. Daarom is er een visueel ontwikkeld waarin tips zijn opgenomen en verwijzingen naar zowel wet- en regelgeving als het beleid van Accare weergegeven. Het kennismaken van het veiligheidsbeleid is onderdeel van het inwerkprogramma. De RI&E zal in 2024 opnieuw worden uitgevoerd.

## 5.2 Kwaliteitssysteem en verbetermanagement

Accare beschikt over een het kwaliteitsmanagementsysteem (hierna: KMS) als een Informatiebeveiligingsmanagementsysteem (hierna: ISMS). Beide systemen gaan uit van een visie op kwaliteit waarbij:

- de cliënt centraal staat;
- de PDCA-cyclus (Plan Do Check Act) de basis vormt en
- kwaliteitszorg een zaak van álle medewerkers is.

Accare stimuleert medewerkers altijd te blijven denken over wat 'er anders of beter kan'. Verbetermanagement is daarmee een onderwerp dat vaak voorbij komt en bijdraagt aan de voortdurende verbetering van beleid, processen en werkinstructies. Verbeterpunten ontstaan door evaluatie van interne registraties of door intern of extern onderzoek. Hierbij kan gedacht worden aan:

- inspectieonderzoeken;
- interne scans en externe audits;
- tevredenheidsonderzoeken;
- klachten van medewerkers of cliënten;
- analyses van de registratie van calamiteiten;
- risico-inventarisatie(s)/ risico-analyses;
- contractanalyses.

De gesignaleerde verbeterpunten worden verwerkt in een centraal verbeterregister. In het register zijn de individuele bevindingen opgenomen onder vermelding van de eigenaar, de beoogde oplossing en het bijbehorend tijdspad om te komen tot een oplossing. De voortgang op en afhandeling van de bevindingen wordt bewaakt door de afdeling Kwaliteit en Zorgontwikkeling. Het onderwerp

verbetermanagement is bovendien een vast agendapunt tijdens de T-gesprekken. Openstaande bevindingen uit het verbeterregister worden voor dat overleg eveneens geagendeerd waarmee de monitoring en opvolging ingebed zijn in de planning & control cyclus.

Eind november 2023 hebben de auditoren van DNV-GL de hercertificering uitgevoerd waarbij is vastgesteld dat Accare voldoet aan de normen voor de HKZ en de NEN 7510. Beide certificaten (geldig voor een periode van drie jaren) zijn begin 2024 ontvangen.

In het eerste kwartaal 2024 zijn de systeembeoordelingen voor het KMS en het ISMS over 2023 uitgevoerd. Daarbij beoordeelt de Raad van Bestuur of met het ingebedde kwaliteitsmanagementsysteem de beoogde resultaten worden bereikt. Op basis van deze beoordeling concludeert de Raad van Bestuur dat de basis voor de beide kwaliteitsmanagementsystemen stevig staat en is de Raad van Bestuur tevreden over de doorontwikkeling die in het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden.

### 5.3 Duurzaamheid

In 2023 heeft duurzaamheid nadrukkelijker onder de aandacht gebracht. Onder externe begeleiding vanuit Intrakoop is een duurzaamheidstraject gestart met een twintigtal vertegenwoordigers vanuit diverse functies binnen de organisatie. Naast een theoretische basis is inzicht verkregen in hoe er al met duurzaamheid wordt omgegaan binnen Accare. Aanvullend is inzichtelijk gemaakt welke mogelijkheden er bestaan voor een verdere verduurzaming van de organisatie.

Ook is een traject gestart met als doel input te verkrijgen voor het formuleren van een passende visie en ambitie op duurzaamheid. Hiertoe zijn vertegenwoordigers vanuit de directie en de Raad van bestuur bevroegd. Dit heeft geresulteerd in een adviesrapport met uitkomsten die mede richtingbepalend kunnen zijn bij het formuleren een visie en ambitie op duurzaamheid. Daarnaast zijn er in aansluiting op de afgegeven adviezen concrete doelstellingen geformuleerd voor de korte en lange termijn.

Met de rapporten uit het starttraject en het visietraject kan inhoud worden gegeven aan het duurzaamheidsbeleid voor de komende jaren. In het eerste kwartaal 2024 is er op basis van deze documenten een visie document geschreven worden en zal ook, in lijn daarmee, de prioritering van de doelstellingen voor korte en (middel)lange termijn plaatsvinden. Hiermee bereidt Accare zich ook voor op de verwachte ESG richtlijnen (Environmental, Social and Governance) en wordt mogelijk te evalueren hoe sociaal verantwoordelijk en duurzaam Accare is. Vanzelfsprekend staat ook de WPM rapportageverplichting (werk gebonden personen mobiliteit) op de agenda van 2024.

Naast de geschetste ontwikkeltrajecten is de algehele constatering is dat er binnen Accare al veel gebeurt t.a.v. duurzaamheid. Een paar initiatieven en voorbeelden:

- Er heeft een uitrol plaats gevonden t.a.v. energiemonitoring op panden waar Accare energieverantwoordelijke is;
- De 'erkende maatregelenlijst' is opgesteld om te voldoen aan de energiebesparingsplicht;
- Er is een start gemaakt met het vervangen van poli-auto's door elektrische voertuigen;

- Voor kantoor- en aanverwante artikelen zijn veranderingen doorgevoerd met een verschuiving naar meer duurzame producten. T.o.v. de benchmark met andere instellingen scoren we op dit onderdeel inmiddels relatief hoog t.a.v. duurzaamheid. Met de leverancier is de afspraak gemaakt om jaarlijks te beoordelen of en zo ja hoe we het aandeel nog verder kunnen gaan vergroenen;
- Het thema duurzaamheid is een onderwerp dat in de jaarkalender 'Inkoop' als centraal thema is benoemd. Zo zal (gebaseerd op het adviesrapport van Intrakoop) voor 2024 o.a. verder gekeken worden naar afvalverwerking;
- Binnen de herziening van het leasebeleid wordt het thema duurzaamheid nadrukkelijk meegewogen;
- Op Spot zijn de thema's duurzaamheid en energiebesparing onder de aandacht gebracht in 2023;
- Op het centraal bureau heeft een onderzoek plaatsgevonden op welke wijze het pand verduurzaamd kan worden. Gesprekken hierover met de verhuurder van het pand zijn gaande.

#### 5.4 Financieel beleid en financiële instrumenten

Onderlegger voor het financieel beleid is de begroting. Deze wordt gebaseerd op de inschatting van de te maken budgetafspraken met financiers. In de praktijk lopen deze onderhandelingsprocessen en het opstellen van de begroting parallel dan wel vindt (her)contractering in sommige gevallen tijdens het boekjaar plaats. Maandelijks wordt een jaarprognose opgesteld en vergeleken met de opgestelde begroting.

Per financier wordt gemonitord hoe de geleverde prestaties zich verhouden tot de gemaakte afspraken zowel voor wat betreft de aantallen als de tarieven. Met regio's/gemeenten en zorgverzekeraars zijn structurele afspraken gemaakt over de wijze van rapporteren over de voortgang op inhoud en financiën (als onderdeel van de gesloten contracten). In de periodieke besprekingen met financiers komen bijzonderheden (w.o. plafondoverschrijdingen/onderuitnuttingen en tariefontwikkelingen aan de orde).

De stichting beschikt over en stuurt op een meerjaren liquiditeitsbegroting die, als onderdeel van de begroting, is vastgesteld door de Raad van Bestuur. Accare heeft daarnaast een vastgesteld treasurystatuut waarin het financieringsbeleid is vastgelegd. Hierin staat verwoord dat tijdelijk overtollige liquide middelen niet zullen worden belegd in effecten en/of derivaten. Liquide middelen zullen te allen tijde worden gestort op een deposito rekening bij een in Nederland gevestigde bankinstelling met minimaal een AA rating. De huisbankier van Accare voldoet op dit moment niet aan deze norm. De Raad van Toezicht is van deze situatie op de hoogte. In 2024 zal het treasurystatuut geactualiseerd worden. Vanaf dat moment zal de uitvoering van de treasury activiteiten plaatsvinden binnen de in het nieuwe statuut opgenomen kaders.

De liquiditeit wordt op niveau gehouden middels het sturen op het proces 'Van Start tot Afsluiten Zorg' gevolgd door tijdige en accurate facturatie. Er is geen sprake meer van bevoorschotting. Met de huisbankier is een rekening-courant krediet overeengekomen. Van dit rekening-courant krediet is de

afgelopen jaren geen gebruikt gemaakt. De limiet is daarom verlaagd naar € 5,0 miljoen. Overwogen wordt om deze limiet verder omlaag te brengen. In de jaarrekening wordt een nadere toelichting gegeven op de financiële instrumenten.

## 5.5 Planning & Control cyclus

Accare kent een gestructureerde beleids- en begrotingscyclus. Jaarlijks wordt een kaderbrief opgesteld als startpunt van de nieuwe beleidscyclus waarbij zowel op inhoud als bedrijfsvoering de belangrijkste strategische punten voor het komende jaar worden benoemd. De meerjaren strategische koers, de uitkomsten van een externe omgevingsanalyse waaronder m.n. de ontwikkelingen die zich voordoen binnen de Jeugdhulpregio's waarin Accare actief is, de systeembeoordeling, en de realisatie van jaarplannen van het lopende jaar vormen voor de kaderbrief mede de input. Binnen de gedefinieerde kaders stellen de verschillende organisatieonderdelen hun jaarplan en begroting op. De begroting wordt in de Raad van Bestuur vastgesteld en vervolgens ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

Gedurende het verslagjaar wordt maandelijks gerapporteerd waarbij per organisatieonderdeel vanuit de invalshoeken 'Medewerker, Cliënten, Zorgproductie en Financiën' naar de resultaten wordt gekeken. Om te komen tot een Accare brede rapportage is een prognosemodel ontwikkeld dat gebruik maakt van de applicatie Zorgcontrol. Zorgcontrol ordent dagelijks de actuele data vanuit de bronsystemen (xmCare, Exact, Visma) en maakt hiermee realtime monitoring mogelijk. In de maandrapportages worden gesignaleerde risico's benoemd en waar mogelijk gekwantificeerd. Maandelijks wordt de rapportage geagendeerd op het bestuursoverleg en in het directieteam.

Naast de meer financieel georiënteerde maandrapportage wordt gewerkt met een systematiek van T-rapportages (4- 8- en 12-maandsrapportage). In deze rapportage wordt een verbinding gelegd tussen bedrijfsvoeringsaspecten en de voortgang op de beleidsdoelstellingen (strategierealisatie).

Verder is sprake van:

- Tweemaandelijks besprekingen tussen de Raad van Bestuur en directie/management;
- Per 4 maanden bespreking van de voortgang van het jaarplan en financiële stand van zaken tussen de Raad van Bestuur en de directies in aanwezigheid van control (gekoppeld aan de T-rapportages);
- Rapportering van maandrapportages aan de (auditcommissie van de ) Raad van Toezicht en de T-rapportages aan de plenaire raad;
- Periodieke rapportering van diverse kwaliteitsregistraties- en metingen, bijvoorbeeld effectmetingen, doelrealisatie, tevredenheidsmetingen en klachtenregistraties;
- Rapportering naar aanleiding van scans en interne audits;
- Jaarlijkse rapportering via het jaarverslag.

De hiervoor beschreven basis is goed ingebed in de organisatie. In 2023 is, ingaande 2024, een aanpassing gedaan waarbij de jaarplannen voor een periode van twee jaren worden opgesteld. De intentie is om hiermee de administratieve lasten te doen afnemen in de context dat veel ingezette

ontwikkelingen ook over meerdere jaren zijn beslag krijgen. Daarnaast is het onderwerp informatiebeveiliging nadrukkelijker ingebed in de planning- en control cyclus.

## 6 Risico's, onzekerheden en beheersingsmaatregelen

Voor een belangrijk deel wordt door de aard van de activiteiten, de plaats van Accare in de maatschappij en de sector waarin Accare acteert, risico gelopen. De Raad van Bestuur is bereid risico's te nemen, mits deze bekend zijn, uitgewerkt zijn en voor zover als mogelijk beheerst worden. Het beheersen van de onderkende risico's gebeurt door middel van de bestaande structuren binnen Accare. Zo vormen de organisatiestructuur, de besluitvormings- en overlegstructuur en de planning & control cyclus een sterke belangrijke basis waarbinnen risicomangement een plek heeft.

Terugkijkend over 2023 en vooruitblikkend naar 2024 zijn (en blijven) de voornaamste operationele risico's:

- Niet volledige personele bezetting of in een niet (meer) passende functiemix
- Niet behalen van de productieparameters (declarabiliteit en verblijfsdagen).

In onderstaande worden de volgende risico's behandeld die van die invloed kunnen zijn op de personele bezetting (op korte of middellange termijn):

- Arbeidsmarkproblematiek op specifieke functies;
- Ontwikkelingen rondom fiscaal kader ZZP;
- Wet vereenvoudiging beroepenstructuur psychologische beroepen.

Daarnaast zijn risico's op de volgende thema's uitgewerkt:

- Zorgproductie (declarabiliteit en verblijfsdagen);
- Contractrisico's;
- Risico's u.h.v. samenwerkingsverbanden;
- Risico's u.h.v. het niet voldoen aan wet- en regelgeving;
- Financiële risico's;
- Fraude risico.

Monitoring van kpi's waaronder de bezetting, de declarabiliteit en verzuim vindt plaats middels de bestaande (hiervoor beschreven) rapportagestructuur (maand- en T- rapportages). In die rapportages worden, naast mogelijke kansen, ook de gesignaleerde risico's benoemd.

### 6.1 Risico's ten aanzien van HR

#### *Arbeidsmarktproblematiek op specifieke functies*

Hoewel de instroomcijfers redelijk zijn zien we een groei in het aantal vacatures met hoge urgentie. Eind 2023 staan er bijvoorbeeld 11 vacatures voor regiebehandelaar uit. Ook met alle recruiting



inspanningen zijn deze vacatures zeer lastig te vervullen, een beeld dat we ook zien bij collega organisaties. De schaarste is niet altijd op iedere locatie een even groot knelpunt. In 2024 zal daarom toenemend een beroep gedaan worden op de flexibiliteit van onze medewerkers en de bereidheid ook op andere locaties te gaan werken. Daarnaast vragen we van een ieder actieve betrokkenheid bij het vervullen van de vacatures.

### *Ontwikkelingen rondom fiscaal kader ZZP*

Accare werkt bij voorkeur met medewerkers in eigen dienst. De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat dit niet altijd houdbaar is. We zien de gevraagde tarieven, vooral voor specialistische functies, toenemen hetgeen een financieel risico is. Inzet van werving (bijvoorbeeld via searchbureaus) zal ook hogere kosten met zich mee brengen.

Ook is het nog niet helder wat de impact zal zijn van de plannen rondom fiscaal kader zzp. Het beoogde effect van in dienst treden bij de opdrachtgever kan ook uitmonden in vertrek bij Accare en een dienstverband bij een andere werkgever.

### *Wet vereenvoudiging beroepenstructuur psychologische beroepen*

Het wetsvoorstel houdt in dat de bestaande beroepen GZ-psycholoog en psychotherapeut uit de wet verwijderd worden. In plaats daarvan komt één breed basisberoep : de GZ-psycholoog-generalist. In dit nieuwe beroep worden de bestaande beroepen GZ-psycholoog en de Kind-Jeugd-psycholoog samengevoegd. Daarnaast komt er een nieuw specialisme: klinische psycholoog-psychotherapeut. Het bestaande beroep van psychotherapeut en het bestaande specialisme van klinisch psycholoog gaan op in dit nieuwe specialisme.

De nieuwe beroepenstructuur zal, als dit definitief wordt grote impact hebben binnen de GGZ en ook Accare op de gehanteerde functieprofielen met bijbehorende inschaling. Ook heeft dit impact op de bestaande doorlopende leerlijnen en registratie-eisen voor medewerkers, eisen van gemeenten en zorgverzekeraars.

## 6.2 Overige bedrijfsmatige risico's

### 6.2.1 Zorgproductie (declarabiliteit en verblijfsdagen)

#### *Declarabiliteit*

Een andere belangrijke factor die sterk doorwerkt in het rendement is de declarabiliteit. Voor de meeste JHR's waarin Accare actief is en eveneens voor de ZVW geldt 'p\*q financiering' waarmee 'declarabiliteit' een belangrijke factor is.

Accare monitort de ontwikkeling van de productiviteit- en declarabiliteitscijfers nauwgezet. Het is als vaste parameter zowel in de maandelijkse rapportages als in de T-rapportages opgenomen en daarmee onderwerp van gesprek. Dit betreft zowel het reguliere overleg van de Raad van Bestuur met de directies als dat van de directies met teams (waar nodig nog uitgebreid met gesprekken met individuele behandelaren). Voor individuele behandelaren is dagelijks (in een dashboard met meerdere indicatoren) zichtbaar hoe de 'productie' van het team zich verhoudt tot de teamnormen

en is ook inzichtelijk wat hun eigen aandeel daarin is. Deze informatie hebben de teams nodig om, vanuit de visie op Samen Sturen, verantwoordelijkheid te nemen op dit onderwerp.

Naast de reguliere wijze van sturing die 'in de lijn' vinden binnen F&C, als onderdeel van de planning- en control cyclus, 'Zorgproductie op Orde' gesprekken plaats. Redenerend vanuit het proces 'van 'start tot afsluiten zorg' worden diverse outcome-parameters en signaleringen met elkaar doorgenomen. Hierbij wordt beoordeeld in welke mate de begrotingsafspraken worden nagekomen en werkprocessen worden gevolgd. Rechtmatigheid van zorg en kwaliteit van dossiervorming worden hierbij indien nodig ook besproken. Door de gekozen aanpak zijn er binnen de organisatie op dit thema veel 'best practices' uitgewisseld en ontstaat er langzaamaan meer uniformiteit. Gebleken is dat dit onderwerp blijvend aandacht nodig heeft.

#### *Verblijfsdagen*

Hoewel de kliniek qua capaciteit een beperkte omvang kent, is de impact op het resultaat groot als de realisatie van de verblijfsdagen achterblijft bij de begroting. Gebleken is dat het verkrijgen en behouden van het evenwicht in de bedrijfsvoering met name bij de afdeling gezinsbehandeling een ingewikkeld thema is. Hierin spelen het beschikbaar hebben van het juiste personeel op het juiste moment, het tijdig kunnen opnemen van cliënten en het bepalen van de benodigde inzet per gezin een rol. In 2024 vraagt de bedrijfsvoering van de afdeling gezinsbehandeling onverminderd aandacht.

### **6.2.2 Contractrisico's**

#### *Algemene contractrisico's*

Bij financiers ziet Accare de ontwikkeling dat voorwaarden zoals gedefinieerd in de afgesloten contracten steeds vaker de basis vormen voor de periodieke gesprekken tussen financier en zorgaanbieder. De zorgverzekeraars zijn tot op heden aanzienlijk scherper in het financieel vertalen van bepaalde contractafspraken en het naleven van de contractvoorwaarden. Bij de JHR's is merkbaar dat gestructureerde aandacht hiervoor toeneemt.

#### *Risico's m.b.t. naleving administratieprotocol*

Het berichtenverkeer met gemeenten, noodzakelijk voor rechtmatige toekenningsbesluiten en facturatie, is complex maar adequaat ingeregeld. De wijzigingen in wet- en regelgeving worden gevolgd door Zorg Proces Ondersteuning (ZPO) en daar waar nodig vertaald naar werkinstructies. Periodiek vindt er overleg plaats tussen de regiodirecteuren, medewerkers zorgadministratie en de controller om bijzonderheden te bespreken en bij te sturen.

#### *Risico's m.b.t. hoofd- en onderaannemerschap*

Enkele bekostigingsmodellen gaan uit van gezinsprofielen. Hierbij kan één aanbieder de rol van hoofdaannemer krijgen en daarmee gehouden worden al de hulp te organiseren die bij het desbetreffende gezinsprofiel en het daarbij aansluitende traject past. Hoewel dit model behandel- en zorginhoudelijk aantrekkelijke kanten kan hebben blijken de financiële en bedrijfsmatige consequenties aanzienlijk. Hoofd- en onderaannemer dienen immers goed van elkaars werkwijzen en

visie op zorg op de hoogte te zijn wil het model werken. Sociaal Domein Friesland (SDF) heeft dit model het verst doorgevoerd.

#### *Account- en contractmanagement en contractanalyses*

Accare heeft het 'account en contractmanagement' belegd in de organisatie waarbij de regiodirecteuren de 'contracteigenaar' zijn en de rol van 'contractbeheerder' bij de regiocontrollers is belegd. In de afgelopen jaren heeft Accare een systematiek van contractanalyses ontwikkeld waarbij de risico's worden geïdentificeerd, de kans dat de risico's zich voordoen wordt inschat en waarbij beheersingsmaatregelen worden beschreven. Hiermee zijn de bestaande risico's goed in beeld en kan daarop worden geanticipeerd. Ook kunnen de risico's (in het geval er een financiële consequentie aan verbonden is) worden gekwantificeerd. Tenslotte zorgen de uitgevoerde analyses voor scherpere gesprekken in zowel de aanbestedingstrajecten als tijdens de reguliere contactbeheerfase.

Contractanalyses worden zowel voor de JOZ als voor de ZVW uitgevoerd in de aanbestedings- en contracteringsfase. De uitkomsten van de contractanalyse zijn zichtbaar onderdeel van de besluitvorming. Als onderdeel van de PDCA cyclus wordt bovendien de contractanalyse van de (lang) lopende JOZ contracten tweemaal per jaar beoordeeld en indien nodig geactualiseerd.

#### **6.2.3 Risico's u.h.v. samenwerkingsverbanden**

Accare neemt deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden tussen partijen in de keten (zie voor een overzicht Tabel 3). Deze samenwerkingen brengen (bedrijfsmatig) een zeker risico met zich mee met name als er sprake is van een fors aantal partijen van verschillende omvang (en verschillende belangen) of wanneer deze samenwerking wordt gefinancierd vanuit meerdere financieringsstromen. Accare neemt in samenwerkingsverbanden een actieve rol in en dat resulteert in een aantal gevallen in het voeren van de regie (en zijn van penvoerder).

Het is daarbij onze ervaring dat het van belang is de vigerende samenwerkingsafspraken met regelmaat te evalueren en zo nodig bij te stellen. Daarbij is het belangrijk een adequaat evenwicht te vinden tussen het beperken en beheersbaar te houden van mogelijke risico's (hetgeen tot uiting kan komen in forse en complexe contractuele bepalingen) en de tussen partijen gedeelde zorginhoudelijke ondernemingszin en hiermee gepaard gaand vertrouwen. Voor alle samenwerkingsverbanden geldt dat er overeenkomsten worden opgesteld waarin de gemaakte afspraken zijn vastgelegd.

Op grond van het afsloten integraal zorg akkoord is het de verwachting dat het aantal (complexe) samenwerkingsverbanden zal toenemen waarbij eveneens in toenemende mate sprake zal zijn van constructies met hoofd- en onderaannemerschap en één organisatie als penvoerder.

#### **6.2.4 Risico's uit hoofde van het niet voldoen aan wet- en regelgeving**

Het besturingsmodel, de planning- en control cyclus en het systeem van administratieve organisatie en daarin opgenomen interne controles zijn zodanig ingericht dat de bedrijfsrisico's inzichtelijk en daardoor beheersbaar zijn.

Het risico bestaat dat de levering van zorg niet voldoet aan wet- en regelgeving of aan vastgestelde kwaliteitseisen. Om deze risico's te beheersen maakt Accare onder andere gebruik van:

- Een systeem van interne controles (door de Risk- en Compliance officer);
- Interne audits in het kader van kwaliteit en informatiebeveiliging;
- Een systeem van incidentmeldingen.

Voor zowel kwaliteit als informatiebeveiliging (zie ook 5.2) vindt eveneens een externe certificering plaats.

Voor de interne controle op de rechtmatige levering van zorg wordt gewerkt vanuit het vastgestelde AO/IC jaarplan. Dit scope van dit jaarplan (dat nu enkel is gericht op de controle op rechtmatige levering van zorg) wordt de komende jaren verder verbreed waarmee ook voor andere processen de administratieve organisatie en de daarin opgenomen interne controles worden uitgeschreven. In de verdere uitwerking, die uitgaat van het three lines of defense model, wordt per proces aangegeven bij welke functionaris welke actie is belegd en met frequentie wordt gerapporteerd. In 2023 is binnen de afdeling HR (en dan met name bij de HR administratie en de salarisadministratie) een start gemaakt met deze verbreding. Dit zal in de jaren 2024 en 2025 verder worden uitgebreid.

### 6.2.5 Financiële risico's

#### *Ontwikkeling rendement, liquiditeit en solvabiliteit*

Als operationele risico's zijn hiervoor benoemd:

- Niet volledige personele bezetting of in een onjuiste functiemix;
- Niet behalen van de productieparameters (declarabiliteit en verblijfsdagen).

Als deze risico's zich daadwerkelijk voordoen kunnen ze in een korte tijd een grote impact hebben op de financiële positie van de organisatie.

De belangrijkste kpi's (met het rendement als afgeleide) worden maandelijks gerapporteerd via de maandrapportages en via de T-rapportages. Sturing vindt plaats in de gesprekken tussen de Raad van Bestuur en lijnmanagement. Dit betreft de duo-duo gesprekken en de T-gesprekken. Indien de situatie daartoe aanleiding geeft vindt tussentijds overleg plaats.

De liquiditeitspositie is stabiel. Een analyse van de kasstromen wijst uit dat de ontwikkelingen in de kasstroom enkel door incidentele posten danwel timingsverschillen wordt veroorzaakt. De achterliggende beheersingsprocessen zijn adequaat ingericht. Gezien de complexe administratieve processen is het blijvend volgen van liquiditeit van belangrijk. Balanssturing is nadrukkelijk onderdeel van de maandelijkse financiële rapportage en ook vindt maandelijks een liquiditeitsoverleg plaats.

Voor een nadere toelichting op de ontwikkeling van het resultaat, de liquiditeitsratio en de solvabiliteitsratio wordt verwezen naar hoofdstuk 4 van dit verslag.

#### *Fiscale risico's*

In 2023 is nadrukkelijker aandacht geweest voor de uitvloeiselen van fiscale wet- en regelgeving. Zo is er voor de medewerkers van de afdelingen HR en F&C een cursus fiscaal bewustzijn georganiseerd. Ook heeft, gebaseerd op de aard van de activiteiten van de organisatie, een bijeenkomst plaatsgevonden om vanuit diverse fiscale invalshoeken een beoordeling te doen op mogelijke risico's. Op basis van deze quick scan is een aantal aandachtsgebieden met hoger risicoprofiel gedefinieerd waaronder het al dan niet in rekening brengen van BTW bij in- en uitleen van personeel (ook i.r.t. de gesloten samenwerkingsovereenkomsten) en de uitvoering van de werkkostenregeling. De benodigde acties worden opgepakt. Waar nodig wordt specifieke expertise betrokken.

### 6.2.6 Fraude risico

Fraude kan een groot effect hebben op de reputatie van organisaties en kan tot grote financiële schade leiden. Accare heeft in 2022 een start gemaakt met het meer formaliseren van het onderwerp fraude. Het onderwerp is nader uitgediept. Onder andere door het bespreken van de context (aan de hand van een presentatie in de Raad van Toezicht), het uitwisselen van voorbeelden en het verkennen van de Accare specifieke situatie.

Geconstateerd is dat een fraude risico bij Accare op een drietal onderwerpen een hoger risico kent. Dit betreft het algemene frauderisico van het doorbreken van de interne beheersing door het management en de meer specifieke onderwerpen: frauderisico's met betrekking tot de opbrengstverantwoording en frauderisico's met betrekking tot de inhuur en detachering van personeel. De interne organisatie en de daarin opgenomen beheersingsmaatregelen zijn specifiek rondom deze onderwerpen opnieuw beoordeeld waarbij geconstateerd is dat deze toereikend zijn. Er zijn in 2023 geen fraudegevallen geconstateerd.

## 7 Toekomstparagraaf

### 7.1 Algemeen

In 2023 werd in toenemende mate duidelijk dat we staan voor grote veranderingen waar het gaat om de zorgverlening in de toekomst. Accare bereidt zich daarop voor door het toekomstbestendiger willen organiseren van de zorg. Dit wordt o.a. zichtbaar in de strategische keuzes die we maken en bij het zoeken naar een goede balans tussen het online en op locatie werken.

### 7.2 Begroting 2024

Accare heeft het jaar 2023 afgesloten met een resultaat van € 2,0 mio positief (2,1% rendement). De begroting 2024 kent (na resultaatbestemming) een resultaat van € 2,3 mio positief met een rendement van 2,3%. Belangrijkste risico's en knelpunten voor de realisatie van deze begroting zijn:

- Productiviteit: deze vraagt voortdurende sturing;
- Ziekteverzuim en arbeidsmarkt: voortdurende monitoring en strategieën blijven noodzakelijk om deze risico's ook op lange termijn te blijven beheersen;

- Zorgverzekeringswet en financiële groei: de middelen uit de Zorgverzekeringswet bieden onvoldoende groei ten opzichte van de inhoudelijke ambities van Accare op het terrein van de transitiepsychiatrie.

De realisatie van de begroting 2023 laat zien, dat de organisatie goed in control is en voldoende beheersing heeft over haar processen en activiteiten. Gezien de smalle marges is het van belang op basis van de beschikbare management informatie kortcyclisch te blijven sturen. Voor 2024 ligt de focus specifiek op het versterken van efficiënt risicobeheer en het creëren van een nog nauwere verbinding tussen het doeltreffend bereiken van doelstellingen en de daaraan gerelateerde bedrijfsaspecten.

Het blijft een uitdaging om aan te geven wat in 2025 e.v. voor Accare te verwachten waar het gaat om groei, stabiliteit of krimp. Onzekerheden als het effect van de Hervormingsagenda en van een nieuwe regering zijn lastig te voorspellen. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben daarom afgesproken om in 2024 een meerjarenbegroting met daarin de scenario's groei, stabiliteit en krimp uit te werken.

Wat betreft de investeringsbegroting zijn er geen bijzonderheden. Vanaf 2025 moet rekening worden gehouden met een grote investering voor de herontwikkeling van de kliniek.

### 7.3 Vooruitblik 2024

De door Accare gemaakte strategische keuze om zich te richten op meer complexe zorgvragen lijkt goed te passen in de landelijke ontwikkelingen. Deze keuze én het arbeidsmarkt vraagstuk maken dat de organisatie van de zorg een van de belangrijkste aandachtspunten is voor de komende jaren. We zullen naar andere manieren moeten zoeken om de toename van zorgvragen en de krimpende arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Mede door de situatie op de arbeidsmarkt is de verwachting dat de resultaten meer onder druk komen te staan. Dat de arbeidskosten ontwikkelingen niet in alle gevallen volledig gecompenseerd worden in de tarieven draagt hier ook aan bij. In 2024 wordt dan ook ingezet op het verder doordenken van de verschillende scenario's en op het onderzoeken op welke manier de zorg het beste toekomstbestendig kan worden vormgegeven.

Als systeemspeler met een academische functie zijn we landelijk en in de regio's betrokken bij de implementatie van de Hervormingsagenda.

We hopen dat er in 2024 vanuit de Hervormingsagenda en de Ministeriële Regeling Zorgvormen landelijk een doorbraak komt die in de toekomst een betere bedding geeft om onze koers vorm te geven. Het is daarbij onze taak om voortdurend de verbinding te leggen tussen de landelijke ontwikkelingen en de concretisering van de eigen koers van Accare.

De betrokkenheid en inzet van gemotiveerde en bevlogen medewerkers is hiervoor cruciaal. Het blijven binden, boeien en vitaal houden van onze medewerkers is dan ook een belangrijk speerpunt voor 2024.

# Verslag van de Raad van Toezicht 2023

---

## Inhoud

|   |    |
|---|----|
| 1. Invulling van het toezicht .....                     | 47 |
| 2. Aandachtsgebieden .....                              | 47 |
| 3. Werkwijze .....                                      | 48 |
| 4. Samenstelling Raad van Toezicht gedurende 2023 ..... | 50 |
| 5. Rooster van aftreden (d.d. 31-12-2023) .....         | 53 |
| 6. Belangrijkste bespreekpunten 2023 .....              | 53 |
| 7. Algemene terugblik 2023 .....                        | 55 |



# 1. Invulling van het toezicht

## 1.1 Taken en verantwoordelijkheden

De Raad van Toezicht is toezichthouder, werkgever van de Raad van Bestuur en fungeert als klankbord voor de Raad van Bestuur. Ook benoemt hij de externe accountant. De Raad van Toezicht richt zich bij het vervullen van zijn taak op het maatschappelijk belang van de organisatie. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De taken en werkwijze zijn vastgelegd in de artikelen 7 t/m 11 van de statuten en zijn verder uitgewerkt in het reglement van de Raad van Toezicht.

## 1.2 Samenstelling

De Raad van Toezicht moet zodanig samengesteld zijn dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. De Raad van Toezicht van Accare bestaat uit zes toezichthouders. Dit maakt het mogelijk om de continuïteit (ook bij ziekte of afwezigheid) beter te borgen en biedt meer ruimte om de benodigde expertisegebieden in te brengen. (Her)benoeming van een lid van de Raad van Toezicht gebeurt op zorgvuldige wijze, waarbij de profieleisen onverminderd gehanteerd worden. De maximale zittingsduur voor de Raad van Toezicht bedraagt acht jaar; twee termijnen van vier jaar. De raad is zodanig samengesteld dat men onafhankelijk van elkaar kan opereren en kritisch het bestuur en welk deelbelang dan ook kan beoordelen. In de statuten en het reglement van de Raad van Toezicht zijn bepalingen opgenomen om dit te waarborgen. Ook de voorschriften uit de Governancecode zijn hierin opgenomen.

# 2. Aandachtsgebieden

In de Raad van Toezicht zijn de volgende specialismen aanwezig: (zorg)kwaliteit, financieel-economisch, organisatie, HR, bestuurlijke vaardigheden en maatschappelijke context. Er is binnen de Raad van Toezicht één zetel op voordracht van het UMCG. De Cliëntenraad en Ondernemingsraad worden bij alle benoemingen betrokken door middel van input op het profiel en een gesprek met de beoogde kandidaat, waarna zij advies uitbrengen over de benoeming.

De Raad van Toezicht kent drie deelcommissies. Deze deelcommissies ondersteunen en verdiepen het toezicht van de Raad van Toezicht en adviseren de Raad van Bestuur over het beleid op de specifieke aandachtgebieden. De Raad van Toezicht kent de volgende commissies:

- De auditcommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht op de risicobeheersings- en controlesystemen op bedrijfsmatig gebied, het financieel beleid, de naleving van aanbevelingen van de externe accountant, de relatie met de externe accountant, fiscaliteiten en het ICT-beleid.
- De commissie kwaliteit en veiligheid ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht op de ontwikkeling van de kwaliteit en veiligheid van opleiden, onderzoek en zorg.
- De remuneratie- en selectiecommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van de werkgeversrol ten opzichte van de Raad van Bestuur en adviseert omtrent de

werving, selectie en (her)benoeming, beoordeling en bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht.

## 3. Werkwijze

### 3.1 Vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft in 2023 zes plenaire vergaderingen gehouden. In de vergaderingen werd gesproken over de zorginhoudelijke en bedrijfseconomische ontwikkelingen bij Accare, de personele ontwikkelingen, de strategische koers, en de governance van de organisatie.

De auditcommissie werd gevormd door de heren De Waard en Oudejans. Zij kwamen zes keer bij elkaar. In de vergaderingen werden onder andere de maandrapportages, de (over)productie, de relatie met de accountant en de reguliere onderdelen van de plannings- en begrotingscyclus besproken. Ook kwamen thema's als compliance, treasury en belastingen aan de orde.

De commissie kwaliteit en veiligheid werd gevormd door dhr. Buskens en mw. Van den Hoogen. Deze commissie kwam vijf keer bij elkaar en besprak onder andere verschillende kwaliteitsrapportages (zowel intern als extern), het proces en de visie met betrekking tot ervaringsdeskundigheid, de organisatie van de zorg, toekomstbestendig organiseren en de organisatie van de zorg binnen Accare.

De remuneratie- en selectiecommissie werd gevormd door mw. Anninga en dhr. Van der Werff. De remuneratiecommissie heeft in het verslagjaar een nieuwe methode opgesteld voor de jaarlijkse evaluatiegesprekken met de Raad van Bestuur. Dit met als doel deze procedure verder te professionaliseren en transparanter te maken. Voorafgaand aan bespreking in de plenaire RvT-vergadering is de nieuwe procedure voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

### 3.2 Werkwijze vergadering

De voorzitter van de Raad van Toezicht voert regelmatig gesprekken met de leden van de Raad van Bestuur, waarin ook de planning en agenda van de RvT-vergaderingen aan bod komen. De Raad van Toezicht bespreekt in eigen kring elke vergadering voor. De bestuurders hebben beide de vergaderingen van de Raad van Toezicht bijgewoond met uitzondering van de vergadering op 20 september, waarbij een van de bestuurders als gevolg van privéomstandigheden niet aanwezig kon zijn. Rapportage over voortgang vindt schriftelijk plaats, mondeling op de vergadering, en tussendoor via mail of app.

### 3.3 Honorering Raad van Toezicht

Jaarlijks stelt de Raad van Toezicht de bezoldigingsklasse inclusief de daarmee corresponderende bezoldiging vast. In 2022 is besloten om het bezoldigingsplafond voor de Raad van Toezicht van Accare vast te stellen op 70% van de door de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) geadviseerde bezoldiging. Daarmee bedroeg in 2023 de vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Toezicht € 17.220 en de vergoeding voor een lid van de Raad van Toezicht € 11.480.

### 3.4 Accountant

De accountant is aanwezig geweest bij de plenaire vergadering van de Raad van Toezicht in mei, voor een toelichting op het accountantsverslag, de jaarrekening en het bestuursverslag 2022. Ook was de accountant aanwezig bij twee vergaderingen van de auditcommissie voor een toelichting op de jaarrekening 2022 en de managementletter 2023.

### 3.5 Wijzigingen lidmaatschap

Dhr. Oudejans en mw. Anninga zijn -na positieve advisering door Cliëntenraad en Ondernemingsraad- per resp. 1 en 15 februari 2023 benoemd als lid van de Raad van Toezicht van Accare.

De heren De Waard (voorzitter Raad van Toezicht) en Buskens (lid Raad van Toezicht, tevens voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid) waren per 31 december 2023 statutair aftredend in verband met het bereiken van hun maximale zittingstermijn. In de loop van 2023 is in verband met het vertrek van dhr. Buskens de procedure voor een lid Raad van Toezicht op voordracht van het UMCG opgestart. Per 1 maart 2024 is mw. Brouwer benoemd als lid van de Raad van Toezicht en als voorzitter van de commissie kwaliteit en veiligheid.

Eveneens in de loop van 2023 is met ondersteuning van een extern bureau de werving voor een tweede nieuw lid Raad van Toezicht gestart. Dhr. Postma is per 15 april 2024 benoemd als lid van de RvT en lid van de auditcommissie met profiel op het gebied van ICT, innovatie en digitalisering.

De Raad van Toezicht heeft in september mw. Anninga per 1 januari 2024 benoemd als voorzitter Raad van Toezicht en opvolger van dhr. De Waard als zodanig.

## 4. Samenstelling Raad van Toezicht gedurende 2023

| Naam                                  | (Neven)functies  | Scholing 2023 |
|---------------------------------------|--|---------------|
| <b>Dhr. D. De Waard</b>               | Functies:  |               |
| Voorzitter Raad van Toezicht          | - Hoogleraar Auditing Faculteit Economie en Bedrijfskunde Rijksuniversiteit Groningen.   |               |
| Lid auditcommissie                    | - Hoogleraar MVO University of Curaçao dr. Moises da Costa Gomez.                        |               |
|                                       | - Directeur DAW 2.0 BV   |               |
|                                       | Nevenfuncties:   |               |
|                                       | - Voorzitter Raad van Toezicht Drenthe College   |               |
|                                       | - Lid Sustainability Advisory Board ABN Amro Mees Pierson                                |               |
| <b>Mw. C. Anninga</b>                 | Functie:   |               |
| Lid remuneratie- en selectiecommissie | - Zelfstandig ondernemer MTC; bureau voor organisatieadvies en toezicht                  |               |
|                                       | Nevenfuncties:   |               |
|                                       | - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Noordkwartier                                   |               |
|                                       | - Lid SER Topvrouwen   |               |
|                                       | - Lid Expertgroep Werkgeverschap Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen |               |
|                                       | - Lid Noordgang Ondernemerslust VNO-NCW Noord  |               |
|                                       | - Regioambassadeur NVTZ Groningen, Friesland en Drenthe                                  |               |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Dhr. E. Buskens</b></p> <p><i>Op voordracht van UMCG</i></p> <p>Voorzitter Commissie Kwaliteit &amp; Veiligheid</p> | <p>Functie:</p>  |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoogleraar Health Technology Assessment UMCG en FEB, RUG</li> </ul>   |  |
|   | <p>Nevenfuncties:</p>  |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Vice) chair committees Healthy Neighbourhoods and Socio-economic Health Differences, 5<sup>th</sup> Prevention program, Innovation 6<sup>th</sup> and 7<sup>th</sup> Prevention Program and central Program Committee ZonMw.</li> <li>- Member committee Veelbelovende Zorg and HTA methodology</li> </ul> |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chair Curriculum Board professional Master Healthy Ageing, Hanze University of Applied Sciences, Groningen</li> </ul>   |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Member advisory board, chair committee Quality and Safety, 113 Suicide prevention, Amsterdam</li> <li>- Member advisory board, chair committee Quality and Safety, ZuidOostZorg, Drachten</li> </ul>  |  |
| <p><b>Mw. R. Van den Hoogen</b></p> <p><i>Op voordracht van de OR</i></p> <p>Lid Commissie Kwaliteit &amp; Veiligheid</p> | <p>Functie:</p>  |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur-Bestuurder Biblionet Groningen</li> </ul>   |  |
|   | <p>Nevenfuncties:</p>  |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid RvC woningbouwcorporatie Patrimonium</li> <li>- Secretaris dagelijks bestuur Stichting SPN</li> </ul>   |  |
| <p><b>Dhr. R. Oudejans</b></p> <p>Voorzitter auditcommissie</p>   | <p>Functie:</p>  |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toezichthouder</li> </ul>   |  |
|   | <p>Nevenfuncties:</p>  |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Toezicht en voorzitter auditcommissie Zorggroep Alliade tot 1 juni 2023</li> <li>- Voorzitter Stichting Kunstcollectie Essent-Enexis</li> <li>- Penningmeester VvE Residence Noorderplassen 2</li> </ul>   |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Dhr. E. Van der Werff</b><br><br>Voorzitter remuneratie- en<br>selectiecommissie | Functie:                               |  |
|   | - lid College van Bestuur Alfa-College |  |
|   | Nevenfuncties:                         |  |
|   | - lid Raad van Toezicht IT-Hub         |  |

## 5. Rooster van aftreden (d.d. 31-12-2023)

| Naam                         | (Her)benoemd | Aftredend  | Herbenoembaar? |
|------------------------------|--------------|------------|----------------|
| prof. dr. D.A. De Waard      | 1-1-2016     | 31-12-2023 | nee            |
| prof. dr. E. Buskens         | 1-1-2016     | 31-12-2023 | nee            |
| drs. R.C.E.J. Van den Hoogen | 17-3-2021    | 17-3-2025  | ja             |
| mr. E.R. Van der Werff       | 17-3-2021    | 17-3-2025  | ja             |
| I.R. Oudejans                | 1-2-2023     | 1-2-2027   | ja             |
| drs. J. Anninga MBA          | 15-2-2023    | 15-2-2027  | ja             |

## 6. Belangrijkste besprekingspunten 2023

Een aantal onderwerpen is gedurende het jaar meer uitgebreid dan wel als thema besproken door Raad van Toezicht en Raad van Bestuur:

- *Strategische onderwerpen:*
  - o Evenals in 2022 is het strategisch vraagstuk van de ontwikkeling van de klinische functie in een aantal vergaderingen aan de orde geweest. In november 2023 is in een themabijeenkomst uitgebreid gesproken over de toekomst van de kliniek en het in dat kader in samenwerking met een extern bureau opgestelde ontwikkelplan. De beide directeurs van de kliniek waren deels aanwezig bij dit overleg en gaven - samen met een vertegenwoordiger van het ingeschakelde externe bureau een toelichting bij het plan. Afsluitend zijn afspraken gemaakt over het verdere traject en tijdpad. Deze betreffen o.m. het maken van een robuuste businesscase en evt. samenwerking met andere partijen. Ook is afgesproken dat de Raad van Toezicht het onderwerp Kliniek als vast agendapunt blijft volgen in zijn vergaderingen.
  - o In de septembervergadering is een update van 'Doelbewust en Wendbaar Ontwikkelen' (het strategische koersdocument 2022-2024 van Accare) samen met de Kaderbrief 2024 besproken door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft daarbij gewezen op het belang van het stellen van kaders en het aangeven van prioriteiten. Accare is een ambitieuze organisatie: waar zet je de (schaarse) middelen op in en welke rol hebben de verschillende betrokkenen hierin.
- *De externe omgeving:* Na een aantal jaren van voorbereiding kwam in juni 2023 de landelijke Hervormingsagenda Jeugd 2023 - 2028 tot stand. De Raad van Toezicht heeft in zijn vergadering van 20 september 2023 gesproken over mogelijke consequenties voor Accare, waarbij geconstateerd is dat de door Accare gekozen strategische koers passend lijkt te zijn.



- *Financiering van de zorg:* De financiering van de zorg die Accare verleent zijn zowel in de vergaderingen van de auditcommissie als in de plenaire vergaderingen steeds onderwerp van gesprek geweest. Accare heeft in 2023 in Flevoland de aanbesteding Hoog Specialistische Jeugdhulp (ingangdatum 1 januari 2024) gegund gekregen.
- *Medewerkers:* In meerdere RvT-vergaderingen is de organisatiefilosofie Samen Sturen aan de orde geweest. Ook bracht de Raad van Toezicht in juni een bezoek aan de regiodirectie Overijssel, waarbij o.m. is gesproken over de voortgang van Samen Sturen in deze regio. De Raad van Toezicht maakte in september kennis met de regio(directie) Friesland/Flevoland. Vanuit deze regio werd o.m. een presentatie gegeven over het Jonge Kind Team (JIP), dat zich richt op de zorg voor kinderen tussen 0 en 6 jaar. De resultaten van het Algemeen Medewerker Onderzoek zijn in het najaar gedeeld met de Raad van Toezicht. Mede naar aanleiding daarvan is afgesproken is om de thema's werkdruk en Samen Sturen periodiek terug te laten komen in de RvT-vergaderingen.
- *Governance:*
  - o *Statuten en reglementen:* In 2023 is het reglement van de Raad van Toezicht geüpdatet en door de Raad van Toezicht vastgesteld. Het introductieprogramma voor nieuwe toezichthouders is eveneens geactualiseerd en door de Raad van Toezicht vastgesteld.
  - o *Methode evaluatie Raad van Bestuur:* De Raad van Toezicht heeft ingestemd met een nieuwe procedure voor de jaarlijkse evaluatiegesprekken met de Raad van Bestuur.
  - o *Werving en selectie nieuwe bestuurder:* In 2023 zijn afspraken gemaakt over en is de procedure gestart voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder naast dhr. Bottelier en als opvolger van mw. Beernink. Zij verlaat Accare per 17 juni 2024 in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Per 1 juni 2024 start mw. Wiedemeyer als bestuurder.
  - o *Werving en selectie nieuwe toezichthouders:* In 2023 is de procedure gestart voor de werving en selectie van een tweetal nieuwe leden voor de Raad van Toezicht. Met de benoemingen in 2024 van mw. Brouwer en dhr. Postma is de procedure afgerond.
- *De realisatie van de begroting:* De begroting 2023 werd eind 2022 gekenschetst als een ambitieuze begroting met daarin ook de nodige risico's. Dit vroeg om een strakke monitoring en intensivering van de sturing. Het feit dat Accare als organisatie in control is gaf hiervoor bij zowel Raad van Bestuur als Raad van Toezicht vertrouwen. Gedurende het jaar kon op basis van de stabiele cijfers worden geconstateerd dat de organisatie zichtbaar goed in control was. Het uiteindelijke resultaat over 2023 bedroeg € 2,0 mio (rendement 2,1%). Dit mede in verband met externe onzekerheden waarvan de belangrijkste de te verwachten bezuiniging op de jeugdzorg van € 500 miljoen is.
- *NEN7510- en HKZ-audit 2023:* Eind november vonden de audits op informatiebeveiliging door de NEN en op kwaliteitsmanagement door de HKZ plaats. Deze waren gericht op hercertificering. De uitkomsten van beide positief verlopen audits zijn in december met de Raad van Toezicht gedeeld.

- *IT en Informatiebeveiliging*: Tijdens een speciale themabijeenkomst van de Raad van Toezicht over deze onderwerpen is -in aanwezigheid van twee deskundigen op dit terrein- uitgebreid gesproken over de impact van I(C)T, de kwaliteit van de systemen binnen Accare en de beveiliging ervan. Geconcludeerd werd dat de impact van IT op de zorg steeds groter wordt en dat de beveiliging op dit punt een continu proces is, waarbij leiderschap en kwetsbaarheid essentieel zijn voor een meld- en aanspreekcultuur.
- *Zelfevaluatie*: Een zelfevaluatie van de Raad van Toezicht is gehouden in het 1<sup>e</sup> kwartaal 2024.

## 7. Algemene terugblik 2023

In de missie van Accare staat, dat ieder kind het recht heeft om mee te doen: thuis, op school en met vrienden. En dat -wanneer dat even niet lukt- Accare helpt bij het zoeken naar een oplossing op maat. Ieder kind heeft daarbij recht op de best bewezen zorg. Accare ziet het als opdracht om deze zorg voor kinderen beter te maken, elke dag weer. De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar veel voorbeelden van deze betrokkenheid gezien en gehoord, en heeft grote waardering en respect voor allen die zich hiervoor hebben ingezet. Onze oprechte dank daarvoor!

Accare wil ook in 2024 en de jaren daarna haar verantwoordelijkheid blijven nemen, daarbij steeds oog houdend voor een nauwe verbinding tussen het bereiken van haar doelstellingen en een gezonde bedrijfsvoering.

De Raad van Toezicht hoopt daarbij wederom op de steun en inzet van alle betrokkenen binnen Accare.

## 1.1 JAARREKENING 2023

**1.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023**  
(na resultaatbestemming)

|  | Ref. | 31-12-2023        | 31-12-2022        |
|--|------|-------------------|-------------------|
|  |      | €                 | €                 |
| <b>ACTIVA</b>  |      |                   |                   |
| <b>A Vaste activa</b>  |      |                   |                   |
| I Materiële vaste activa   | 1    |                   |                   |
| 1 Bedrijfsgebouwen en - terreinen  |      | 3.696.765         | 4.367.445         |
| 2 Andere vaste bedrijfsmiddelen  |      | 3.682.422         | 3.182.823         |
| 3 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa |      | 187.125           | 50.698            |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b>   |      | <b>7.566.312</b>  | <b>7.600.966</b>  |
| II Financiële vaste activa   | 2    |                   |                   |
| 1 Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen       |      | 147.555           | 147.101           |
| <b>Totaal financiële vaste activa</b>  |      | <b>147.555</b>    | <b>147.101</b>    |
| <b>B Vlottende activa</b>  |      |                   |                   |
| I Vorderingen  | 3    |                   |                   |
| 1 Debiteuren   |      | 2.313.434         | 4.867.122         |
| 2 Overige vorderingen  |      | 361.272           | 243.752           |
| 3 Overlopende activa   |      | 9.887.698         | 15.548.579        |
| <b>Totaal vorderingen</b>  |      | <b>12.562.404</b> | <b>20.659.453</b> |
| II Liquide middelen  | 4    | 27.393.281        | 16.422.338        |
| <b>C Totaal activa</b>   |      | <b>47.669.552</b> | <b>44.829.858</b> |

**1.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023**  
(na resultaatbestemming)

|  | Ref. | 31-12-2023        | 31-12-2022        |
|--|------|-------------------|-------------------|
|  |      | €                 | €                 |
| <b>PASSIVA</b>                                     |      |                   |                   |
| <b>D Eigen vermogen</b>                            | 5    |                   |                   |
| I Gestort en opgevraagd kapitaal                   |      | 159               | 159               |
| II Bestemmingsreserves                             |      | 4.514.914         | 4.516.835         |
| III Bestemmingsfonds                               |      | 22.593.935        | 20.552.773        |
| IV Overige reserves                                |      | 50.602            | 50.602            |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                       |      | <b>27.159.610</b> | <b>25.120.369</b> |
| <b>E Voorzieningen</b>                             | 6    |                   |                   |
| 1 Overige  |      | 2.346.556         | 2.039.197         |
| <b>Totaal voorzieningen</b>                        |      | <b>2.346.556</b>  | <b>2.039.197</b>  |
| <b>F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b> | 7    |                   |                   |
| 1 Schulden aan leveranciers en handelskredieten    |      | 1.671.274         | 1.435.284         |
| 2 Belastingen en premies sociale verzekeringen     |      | 3.629.001         | 3.163.301         |
| 3 Schulden terzake pensioenen                      |      | 1.646.246         | 1.531.314         |
| 4 Overige schulden                                 |      | 4.848.166         | 5.012.910         |
| 5 Overlopende passiva                              |      | 6.368.700         | 6.527.484         |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>                 |      | <b>18.163.386</b> | <b>17.670.292</b> |
| <b>G Totaal passiva</b>                            |      | <b>47.669.552</b> | <b>44.829.858</b> |

### 1.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING over 2023

|   | Ref. | 2023              | 2022              |
|---|------|-------------------|-------------------|
|   |      | €                 | €                 |
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>   |      |                   |                   |
| <b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>                   |      |                   |                   |
| Zorgverzekeringswet   | 8    | 8.343.106         | 9.199.940         |
| Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies | 9    | 8.403             | 13.504            |
| Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties                                       | 10   | 2.714.006         | 2.318.133         |
| Baten uit onderaanneming  | 11   | 912.986           | 936.713           |
|   |      | 11.978.501        | 12.468.290        |
| <b>Opbrengsten Jeugdwet</b>   |      | 71.976.685        | 62.210.863        |
| <b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>                       | 12   | 5.089.914         | 5.992.276         |
| <b>Netto omzet</b>  |      | <b>89.045.100</b> | <b>80.671.429</b> |
| Overige bedrijfsopbrengsten   | 13   | 3.449.277         | 3.227.176         |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>  |      | <b>92.494.377</b> | <b>83.898.605</b> |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>  |      |                   |                   |
| Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten                         |      |                   |                   |
|   | 14   | 7.192.403         | 6.218.707         |
| Lonen en salarissen   | 15   | 50.330.692        | 46.102.185        |
| Sociale lasten  | 15   | 8.063.564         | 7.403.935         |
| Pensioenlasten  | 15   | 4.909.007         | 4.590.677         |
| Afschrijvingen op materiële vaste activa                                    | 16   | 1.773.064         | 1.608.668         |
| Overige bedrijfskosten  | 17   | 18.261.135        | 16.146.127        |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>   |      | <b>90.529.864</b> | <b>82.070.300</b> |
| Aandeel in winst van ondernemingen waarin wordt deelgenomen                 |      | 454               | 1.253             |
| Rentebaten en soortgelijke opbrengsten                                      |      | 74.274            | 0                 |
| Rentelasten en soortgelijke kosten  |      | 0                 | -86.754           |
|   |      | 74.728            | -85.501           |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>   |      | <b>2.039.241</b>  | <b>1.742.804</b>  |

**RESULTAATBESTEMMING**
**2023**
**2022**
*Het resultaat is als volgt verdeeld:*

|  | <u>Bedrag in €</u><br>€ | <u>Bedrag in €</u><br>€ |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Toevoeging/(onttrekking):                  |                         |                         |
| Reserve aanvaardbare kosten                | 2.041.162               | 2.503.848               |
| Bestemmingsreserve organisatieontwikkeling | -415.482                | 297.485                 |
| Bestemmingsreserve procesoptimalisatie     | -75.484                 | -362.000                |
| Bestemmingsreserve doorontwikkeling CSC    | 14.711                  | -457.529                |
| Bestemmingsreserve zorginnovatie           | 474.334                 | -239.000                |
|  | <u><b>2.039.241</b></u> | <u><b>1.742.804</b></u> |



### 1.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

|   | Ref. | 2023              |                   | 2022              |                   |
|---|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   |      | €                 | €                 | €                 | €                 |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                            |      |                   |                   |                   |                   |
| Som der bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten                             |      |                   | 1.964.513         |                   | 1.828.305         |
| Aanpassingen voor:  |      |                   |                   |                   |                   |
| - afschrijvingen en overige waardeverminderingen                          | 16   | 1.773.064         |                   | 1.608.668         |                   |
| - mutaties voorzieningen  | 6    | <u>307.359</u>    |                   | <u>-1.001.516</u> |                   |
|   |      |                   | 2.080.423         |                   | 607.152           |
| Veranderingen in werkkapitaal:  |      |                   |                   |                   |                   |
| - mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten       |      | 0                 |                   | 0                 |                   |
| - vorderingen   | 3    | 8.096.594         |                   | -6.084.415        |                   |
| - kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)                        | 7    | 540.511           |                   | 2.636.685         |                   |
|   |      |                   | <u>8.637.106</u>  |                   | <u>-3.447.730</u> |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties   |      |                   | <u>12.682.041</u> |                   | <u>-1.012.273</u> |
| Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten |      | 454               |                   | 1.253             |                   |
| Ontvangen interest  |      | 74.274            |                   | 0                 |                   |
| Betaalde interest   |      | 0                 |                   | -86.754           |                   |
|   |      |                   | <u>74.728</u>     |                   | <u>-85.501</u>    |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>                     |      |                   | <u>12.756.770</u> |                   | <u>-1.097.774</u> |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                             |      |                   |                   |                   |                   |
| Investeringsmateriële vaste activa  | 1    | -1.785.828        |                   | -882.999          |                   |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                      |      |                   | -1.785.828        |                   | -882.999          |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>   |      |                   |                   |                   |                   |
|   |      |                   | <u>10.970.942</u> |                   | <u>-1.980.773</u> |
| Stand geldmiddelen per 1 januari  | 4    | 16.422.338        |                   | 18.403.111        |                   |
| Stand geldmiddelen per 31 december  | 4    | <u>27.393.281</u> |                   | <u>16.422.338</u> |                   |
| Mutatie geldmiddelen  |      |                   | <u>10.970.942</u> |                   | <u>-1.980.773</u> |

## **1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING**

### **1.1.4.1 Algemeen**

#### **Algemene gegevens**

Stichting Accare, Universitaire en Algemene Kinder- en Jeugdpsychiatrie Noord-Nederland, is geregistreerd onder KvK-nummer 41020275. De hoofdvestiging is gevestigd aan de Groningerstraat 352, 9402 LT in Assen. De statutaire zetel is Gemeente Groningen. Accare biedt zowel klinische, transmurale, als ambulante kinder- en jeugdpsychiatrie. Specialisaties/ bijzondere functies: universitaire KJP, forensische KJP, behandeling van eetstoornissen bij kinderen/jeugdigen, kinder- en jeugdpsychiatrie bij kinderen met een licht verstandelijke handicap. Het grootste deel van de activiteiten wordt gefinancierd vanuit de Jeugdwet en een deel vanuit de Zorgverzekeringswet.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Daarnaast is de jaarrekening opgesteld volgens de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topfunctionarissen (WNT).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. 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**

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 Accare haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2023 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

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

### **Operational lease**

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

### **Gebruik van schattingen**

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

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van de Raad van Bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen: continuïteitsveronderstelling, waardering vaste activa, waardering onderhanden trajecten, inbaarheid debiteuren en overige vorderingen, voorzieningen en te verrekenen bedragen met zorgverzekeraars en gemeenten.

### **Financiële instrumenten**

Accare maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die Accare blootstelt aan kredietrisico, kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de Raad van Bestuur van Accare een treasury statuut vastgesteld waarin het financieringsbeleid is vastgelegd. Daarnaast beschikt Accare over meerjaren liquiditeits- en investeringsbegrotingen die zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

In de jaarrekening van Accare zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: Vorderingen, Liquide middelen, Langlopende schulden en Kortlopende schulden. Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde, deze benadert de boekwaarde ervan. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

### **Kredietrisico**

Accare loopt kredietrisico over debiteuren, overige vorderingen en liquide middelen. De blootstelling aan kredietrisico van Accare wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling van verschillende soorten debiteuren. Het kredietrisico wordt door het management als beperkt ingeschat gezien de aard van de afnemers, hoofdzakelijk verzekeraars en gemeenten.

### **Rente- en kasstroomrisico**

Het beleid van Accare is om haar financieringen volledig aan te trekken met vastrentende leningen, derhalve loopt Accare geen renterisico over deze financieringen. De langlopende leningen zijn per ultimo 2019 volledig afgelost, derhalve is het rente risico niet meer van toepassing.

### **Liquiditeitsrisico**

Accare bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitbegrotingen. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van Accare te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft zodat Accare steeds binnen de gestelde lening convenanten kan blijven voldoen.

### **Toelichting van de reële waarde**

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Accare en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

#### **1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva**

##### **Activa en passiva**

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Accare zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de

praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Accare.

### **Materiële vaste activa**

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Op terreinen wordt niet afgeschreven. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

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 en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2% - 10%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen (inventaris, vervoermiddelen en automatisering): 10 % - 33,3%
- Inventaris: 10%
- Vervoermiddelen: 20%
- Automatisering: 20% - 33,3%

### **Groot onderhoud**

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

### **Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen**

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

### **Onderhanden trajecten jeugdzorg**

Onderhanden trajecten jeugdzorg worden gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de trajecten indien deze lager is. Op de onderhanden trajecten worden de voorschotten die ontvangen zijn in mindering gebracht, net als eventuele voorzieningen voor de inschatting van risico's.

### **Vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt. De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van Accare, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

### **Eigen vermogen**

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen kapitaal, algemene en overige reserves, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen.

### **Gestort en opgevraagd kapitaal**

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van Accare ingebracht kapitaal.

### **Overige reserves**

Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

### **Bestemmingsreserves**

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

### **Bestemmingsfondsen**

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

### **Vorzieningen (algemeen)**

Vorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als interestlast.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

### **Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%.

### **Voorziening langdurig zieken**

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. Voor medewerkers die op of na 1 oktober 2019 ziek zijn geworden gelden de volgende aanvullingen op het brutoloon:

|                 |      |
|-----------------|------|
| Week 0 t/m 26   | 100% |
| Week 27 t/m 52  | 90%  |
| Week 53 t/m 78  | 80%  |
| Week 79 t/m 104 | 75%  |

### **Voorziening materiële controles zorgverzekeraars**

Voor mogelijke materiële controles van zorgverzekeraars is een voorziening tegen nominale waarde opgenomen.

## **Schulden**

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### **1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling**

#### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren, die het beeld van de gebruiker belangrijk kan beïnvloeden, wordt fouterstel toegepast.

De belangrijkste prestatieverplichting voor Accare betreft het verlenen van zowel klinische, transmurale, als ambulante kinder- en jeugdpsychiatrie.

#### **Opbrengsten algemeen**

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

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### **Opbrengsten Zorgverzekeringswet**

Onder opbrengsten zorgverzekeringswet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende zorgverzekeringswet prestaties.



### *Toelichting op de omzetverantwoording van boekjaar 2023 bestaande uit onder meer schadelastjaar 2019 t/m 2023*

Bij de omzetverantwoording is sprake van schattingsposten ten aanzien van onder meer de toerekening aan boekjaren van uit de schadelastprognoses verwachte overproductie per verzekeraar per contractdeel (bGGZ en sGGZ). De raad van bestuur heeft de Zw-omzet en daarbij behorende balansposten (zoals voor alle balansposten geldt) naar beste weten bepaald en daarbij rekening gehouden met belangrijke schattingsfactoren en bijzonderheden die landelijk een rol spelen en ook bij Accare van toepassing zijn. Onderstaand wordt de relevantie ervan voor de jaarrekening 2023 van Accare toegelicht:

### *Materiële controles schadejaar 2015 t/m 2023*

Accare heeft zich niet aangemeld voor de zelfonderzoeken vanaf 2015 tot en met heden. Op basis van de afwikkeling van het zelfonderzoek 2014 heeft Accare een inschatting gemaakt van een mogelijke correctie op de omzet. In de jaarrekening is hiervoor een voorziening opgenomen.

### **Subsidies**

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

### **Opbrengsten Jeugdwet**

Onder opbrengsten jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorgprestaties. Als realisatiemoment geldt het moment waarop de betreffende prestaties zijn gerealiseerd en op grond van de geldende voorschriften of richtlijnen gedeclareerd kunnen worden bij de opdrachtgever. Tot de opbrengsten jeugdwet worden tevens gerekend mutaties in onderhanden zorgtrajecten met betrekking tot jeugdzorg.

De onderhanden hersteltrajecten worden gewaardeerd conform de Percentage of Completion methode.

Voor een zeer klein deel van de geleverde omzet 2023, is door de gemeenten (nog) geen toewijzingsbesluit afgegeven. Accare beschikt voor deze geleverde zorg over een geldige verwijzing cf. de Jeugdwet en voor meer dan 99% van de betreffende cliënten is een VOT (verzoek om toewijzing) bij de gemeenten ingediend. Het eventueel hieruit voortvloeiende omzetrisico wordt door Accare als zeer laag ingeschat.

### **Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten**

Onder de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten worden de baten verantwoord anders dan het verlenen van zorg, zoals commerciële activiteiten of overige opbrengsten uit maatschappelijke ondersteuning.

### **Overige bedrijfsopbrengsten**

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening, Opbrengsten Jeugdwet en andere baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten. De overige opbrengsten betreffen over het algemeen opbrengsten voor het leveren van diensten. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### **Personele kosten**

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

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 verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden 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. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

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 de winst- en verliesrekening gebracht.

### **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als Accare zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt

waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

### **Pensioenen**

Accare heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Accare. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Accare betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In het bijgewerkte herstelplan van 2023 laat PFZW zien dat de beleidsdekkingsgraad eind 2032 weer op het vereiste niveau kan zijn. Dit is binnen de wettelijke hersteltermijn van 10 jaar. Het pensioenfonds voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. De actuele beleidsdekkingsgraad per ultimo 2023 bedroeg 106,9% en is per februari 2024 111,4%.

Accare heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Accare 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.

#### **1.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

#### **1.1.4.5 Grondslagen voor de 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.

#### **1.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT**

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

### 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

#### ACTIVA

##### 1. Materiële vaste activa

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

|                                   | <u>31-12-2023</u>       | <u>31-12-2022</u>       |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                   | €                       | €                       |
| Boekwaarde per 1 januari          | 7.600.966               | 8.398.281               |
| Bij: investeringen                | 1.738.410               | 811.353                 |
| Af: afschrijvingen                | 1.773.064               | 1.608.668               |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <u><u>7.566.312</u></u> | <u><u>7.600.966</u></u> |

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

De bedrijfsgebouwen en -terreinen en andere vaste bedrijfsmiddelen dienen ter zekerheid van de door ABN AMRO afgegeven rekening-courantkrediet.

##### 2. Financiële vaste activa

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

|                                   | <u>31-12-2023</u>     | <u>31-12-2022</u>     |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                   | €                     | €                     |
| Boekwaarde per 1 januari          | 147.101               | 0                     |
| Kapitaalstortingen                | 0                     | 145.848               |
| Resultaat deelnemingen            | 454                   | 1.253                 |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <u><u>147.555</u></u> | <u><u>147.101</u></u> |

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.7.

Het saldo van de vorderingen op participanten en maatschappijenwaarin wordt deelgenomen heeft een looptijd langer dan 1 jaar.

### 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

#### 3. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

|  | <u>31-12-2023</u> | <u>31-12-2022</u> |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| <b>Debiteuren</b>                          | 2.313.434         | 4.867.122         |
| <b>Overige vorderingen:</b>                |                   |                   |
| - Vorderingen personeel                    | 74.241            | 65.870            |
| - Overige vorderingen                      | 287.031           | 177.881           |
| <b>Overlopende activa:</b>                 |                   |                   |
| - Nog te factureren omzet Jeugdwet         | 4.621.413         | 5.218.984         |
| - Nog te verrekenen met jeugdhulpregio's   | 48.091            | 86.921            |
| - Nog te factureren omzet zorgverzekeraars | 767.439           | 5.323.460         |
| - Vooruitbetaalde bedragen                 | 727.462           | 532.256           |
| - Nog te ontvangen bedragen                | 3.723.293         | 4.386.958         |
| <b>Totaal vorderingen</b>                  | <u>12.562.404</u> | <u>20.659.453</u> |

#### Toelichting:

In het saldo van de vorderingen is conform voorgaand jaar geen saldo opgenomen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

De afname van het saldo van de debiteuren heeft te maken ofwel met incidentele posten ofwel met het moment van generen van het overzicht van de openstaande posten per ultimo boekjaar. De voorziening die in aftrek op de debiteuren is gebracht, bedraagt € 27k (2022: € 0,1 miljoen).

De afname van de 'nog te factureren omzet zorgverzekeraars' heeft te maken met de overgang naar het ZPM waardoor er in 2022 vertraging is ontstaan in de facturatie waardoor ultimo boekjaar 2022 een hogere vordering was opgenomen.

De afname van de 'nog te ontvangen bedragen' wordt onder andere veroorzaakt doordat ultimo 2022 de vordering inzake de schikking met de zorgverzekeraars was verantwoord.

De vorderingen dienen ter zekerheid van de door ABN AMRO afgegeven rekening-courantkrediet.

#### 4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

|                                | <u>31-12-2023</u> | <u>31-12-2022</u> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                | €                 | €                 |
| Bankrekeningen                 | 8.833.768         | 11.122.270        |
| Kassen                         | 102               | 68                |
| Spaarrekeningen                | 18.559.410        | 5.300.000         |
| <b>Totaal liquide middelen</b> | <u>27.393.281</u> | <u>16.422.338</u> |

#### Toelichting:

Alle liquide middelen zijn vrij beschikbaar. Accare had per 31 december 2023 een doorlopende rekening-courantkrediet bij de ABN-AMRO van € 5,0 miljoen. Dit is inclusief kasgeldfaciliteit. Als zekerheid hiervoor is een pandrecht op vorderingen (boekwaarde ultimo 2023 €12,6 mio), onroerend goed en bedrijfsmiddelen (totale boekwaarde ultimo 2023 € 7,6 mio) afgegeven. De te betalen rente bedraagt het 1 maands gemiddeld Euribor (3,854% per jaar: niveau februari 2024), een variabele markttoeslag Euribor (0,3% per jaar: niveau april 2024) en een opslag (1,2% per jaar). Op basis van de rekening-courant kredietovereenkomst met de ABN AMRO dient het garantievermogen minimaal 20% van het gecorrigeerde balanstotaal zijn. Ultimo boekjaar 2023 wordt hieraan voldaan.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

### PASSIVA

#### 5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

|                                | <u>31-12-2023</u>        | <u>31-12-2022</u>        |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                | €                        | €                        |
| Gestort en opgevraagd kapitaal | 159                      | 159                      |
| Bestemmingsreserves            | 4.514.914                | 4.516.835                |
| Bestemmingsfondsen             | 22.593.935               | 20.552.773               |
| Overige reserves               | 50.602                   | 50.602                   |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>   | <b><u>27.159.610</u></b> | <b><u>25.120.369</u></b> |

#### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                | <u>Saldo per<br/>1-1-2023</u> | <u>Resultaat-<br/>bestemming</u> | <u>Overige<br/>mutaties</u> | <u>Saldo per<br/>31-12-2023</u> |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                | €                             | €                                | €                           | €                               |
| Gestort en opgevraagd kapitaal | 159                           | 0                                | 0                           | 159                             |
| <b>Totaal kapitaal</b>         | <b><u>159</u></b>             | <b><u>0</u></b>                  | <b><u>0</u></b>             | <b><u>159</u></b>               |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                | <u>Saldo per<br/>1-1-2022</u> | <u>Resultaat-<br/>bestemming</u> | <u>Overige<br/>mutaties</u> | <u>Saldo per<br/>31-12-2022</u> |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                | €                             | €                                | €                           | €                               |
| Gestort en opgevraagd kapitaal | 159                           | 0                                | 0                           | 159                             |
| <b>Totaal kapitaal</b>         | <b><u>159</u></b>             | <b><u>0</u></b>                  | <b><u>0</u></b>             | <b><u>159</u></b>               |

#### Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                   | <u>Saldo per<br/>1-1-2023</u> | <u>Resultaat-<br/>bestemming</u> | <u>Overige<br/>mutaties</u> | <u>Saldo per<br/>31-12-2023</u> |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                   | €                             | €                                | €                           | €                               |
| Bestemmingsreserves:              |                               |                                  |                             |                                 |
| Zorginnovatie                     | 1.915.000                     | 474.334                          | 146.050                     | 2.535.384                       |
| Organisatieontwikkeling           | 1.094.364                     | -415.482                         | 48.466                      | 727.348                         |
| Procesoptimalisatie               | 920.000                       | -75.484                          | -194.516                    | 650.000                         |
| Doorontwikkeling CSC              | 587.471                       | 14.711                           | 0                           | 602.182                         |
| <b>Totaal bestemmingsreserves</b> | <b><u>4.516.835</u></b>       | <b><u>-1.921</u></b>             | <b><u>0</u></b>             | <b><u>4.514.914</u></b>         |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                   | <u>Saldo per<br/>1-1-2022</u> | <u>Resultaat-<br/>bestemming</u> | <u>Overige<br/>mutaties</u> | <u>Saldo per<br/>31-12-2022</u> |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                   | €                             | €                                | €                           | €                               |
| Bestemmingsreserves:              |                               |                                  |                             |                                 |
| Zorginnovatie                     | 2.154.000                     | -239.000                         | 0                           | 1.915.000                       |
| Organisatieontwikkeling           | 796.879                       | 297.485                          | 0                           | 1.094.364                       |
| Procesoptimalisatie               | 1.282.000                     | -362.000                         | 0                           | 920.000                         |
| Doorontwikkeling CSC              | 1.045.000                     | -457.529                         | 0                           | 587.471                         |
| <b>Totaal bestemmingsreserves</b> | <b><u>5.277.879</u></b>       | <b><u>-761.044</u></b>           | <b><u>0</u></b>             | <b><u>4.516.835</u></b>         |

#### Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                  | <u>Saldo per<br/>1-1-2023</u> | <u>Resultaat-<br/>bestemming</u> | <u>Overige<br/>mutaties</u> | <u>Saldo per<br/>31-12-2023</u> |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                  | €                             | €                                | €                           | €                               |
| Bestemmingsfondsen:              |                               |                                  |                             |                                 |
| Reserve aanvaardbare kosten      | 20.552.773                    | 2.041.162                        | 0                           | 22.593.935                      |
| <b>Totaal bestemmingsfondsen</b> | <b><u>20.552.773</u></b>      | <b><u>2.041.162</u></b>          | <b><u>0</u></b>             | <b><u>22.593.935</u></b>        |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                  | <u>Saldo per<br/>1-1-2022</u> | <u>Resultaat-<br/>bestemming</u> | <u>Overige<br/>mutaties</u> | <u>Saldo per<br/>31-12-2022</u> |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                  | €                             | €                                | €                           | €                               |
| Bestemmingsfondsen:              |                               |                                  |                             |                                 |
| Reserve aanvaardbare kosten      | 18.048.925                    | 2.503.848                        | 0                           | 20.552.773                      |
| <b>Totaal bestemmingsfondsen</b> | <b><u>18.048.925</u></b>      | <b><u>2.503.848</u></b>          | <b><u>0</u></b>             | <b><u>20.552.773</u></b>        |

#### Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                | <u>Saldo per<br/>1-1-2023</u> | <u>Resultaat-<br/>bestemming</u> | <u>Overige<br/>mutaties</u> | <u>Saldo per<br/>31-12-2023</u> |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                | €                             | €                                | €                           | €                               |
| Overige reserves               | 50.602                        | 0                                | 0                           | 50.602                          |
| <b>Totaal overige reserves</b> | <b><u>50.602</u></b>          | <b><u>0</u></b>                  | <b><u>0</u></b>             | <b><u>50.602</u></b>            |

**1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023**
**PASSIVA**
**5. Eigen vermogen**

| <i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i> | <u>Saldo per<br/>1-1-2022</u><br>€ | <u>Resultaat-<br/>bestemming</u><br>€ | <u>Overige<br/>mutaties</u><br>€ | <u>Saldo per<br/>31-12-2022</u><br>€ |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Overige reserves                               | 50.602                             | 0                                     | 0                                | 50.602                               |
| Totaal overige reserves                        | <u>50.602</u>                      | <u>0</u>                              | <u>0</u>                         | <u>50.602</u>                        |

**Toelichting:**
**Bestemmingsreserves**

De Raad van Bestuur heeft een bestedingsbeperking aangebracht voor onderstaande bestemmingsreserves:

De bestemmingsreserve voor zorginnovatie is gevormd voor de (door)ontwikkeling van nieuwe zorgproducten en voor digitalisering.

De bestemmingsreserve organisatieontwikkeling is gevormd ter ondersteuning/ versteviging van de ingezette organisatieontwikkeling.

De bestemmingsreserve procesoptimalisatie is bedoeld om procesoptimalisaties door te voeren in de in 2020 nieuw gevormde Accare-regio's.

De bestemmingsreserve doorontwikkeling CSC is met name bedoeld voor de verbreding van de Research activiteiten.

**Bestemmingsfondsen**

In het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten worden de resultaten verwerkt die behaald zijn in het boekjaar. Het fonds wordt gevormd op basis van de beleidsregels van het Nza.

**6. Voorzieningen**

| <i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i> | <u>Saldo per<br/>1-1-2023</u><br>€ | <u>Dotatie</u><br>€ | <u>Onttrekking</u><br>€ | <u>Vrijval</u><br>€ | <u>Saldo per<br/>31-12-2023</u><br>€ |
|--|------------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| <b>Overige</b>                                 |                                    |                     |                         |                     |                                      |
| - jubileumverplichtingen                       | 852.604                            | 165.095             | 69.704                  | 0                   | 947.995                              |
| - langdurig zieken                             | 338.677                            | 531.720             | 244.163                 | 84.950              | 541.284                              |
| - materiële controles<br>zorgverzekeraars      | 847.916                            | 329.141             | 319.780                 | 0                   | 857.277                              |
| Totaal voorzieningen                           | <u>2.039.197</u>                   | <u>1.025.956</u>    | <u>633.647</u>          | <u>84.950</u>       | <u>2.346.556</u>                     |

*Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:*

|  | <u>31-12-2023</u> |
|--|-------------------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 787.263           |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 1.559.294         |
| hiervan > 5 jaar                               | 597.431           |

**Toelichting per categorie voorziening:**

De voorziening jubileumverplichtingen betreft de verplichting tot het doen van jubileumuitkeringen in de toekomst.

### 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

#### PASSIVA

#### 7. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:

|  | <u>31-12-2023</u>        | <u>31-12-2022</u>        |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | €                        | €                        |
| Schulden aan leveranciers en handelskredieten                | 1.671.274                | 1.435.284                |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen                 | 3.629.001                | 3.163.301                |
| Schulden terzake pensioenen                                  | 1.646.246                | 1.531.314                |
| Overige schulden:  |                          |                          |
| - Vakantiegeld   | 2.439.817                | 2.180.747                |
| - Overige schulden   | 2.408.349                | 2.832.163                |
| Overlopende passiva:   |                          |                          |
| - Te verrekenen met jeugdhulpregio's                         | 0                        | 0                        |
| - Vooruitontvangen bedragen Jeugdwet                         | 778.491                  | 653.614                  |
| - Terugbetalingsverplichtingen zorgverzekeraars (oude jaren) | 1.026.998                | 941.477                  |
| - Vakantiedagen  | 3.026.335                | 2.598.044                |
| - Schulden personeel   | 123.125                  | 73.759                   |
| - Vooruitontvangen opbrengsten                               | 1.413.752                | 2.260.590                |
| <b>Totaal Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>      | <u><u>18.163.386</u></u> | <u><u>17.670.292</u></u> |

#### Toelichting:

Met uitzondering van de reservering vakantiedagen hebben alle posten een looptijd van minder dan één jaar.

De afname van de post 'vooruitontvangen opbrengsten' kan met name worden verklaard doordat een groot subsidie project is afgerond ultimo 2023 waar voorgaand jaar nog een schuldpositie voor was opgenomen.

#### Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

| Huur- en leaseverplichtingen | betalbaar binnen 1 jaar | betalbaar 1-5 jaar | betalbaar na 5 jaar |
|------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------|
|                              | €                       | €                  | €                   |
| Huurverplichtingen           | 3.009.000               | 10.853.150         | 11.232.733          |
| Leaseverplichtingen          | 512.109                 | 1.175.491          | 0                   |
| <b>Totaal</b>                | <b>3.521.109</b>        | <b>12.028.641</b>  | <b>11.232.733</b>   |



### 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

#### *Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen*

##### **Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het makro kader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2023 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 28.135 miljoen (prijsniveau 2023).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2023. Accare 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 Accare per 31 december 2023.

##### **Bankgaranties**

Accare heeft bankgaranties verstrekt aan verschillende partijen ad totaal € 0,3 miljoen.

##### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

**1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA**

|   | Bedrijfs-<br>gebouwen<br>en -terreinen | Andere vaste<br>bedrijfs-<br>middelen | Vaste bedrijfs-<br>middelen in<br>uitvoering en<br>vooruitbetaald | Totaal           |
|---|--|---------------------------------------|---|------------------|
|   | €                                      | €                                     | €   | €                |
| <b>Stand per 1 januari 2023</b>               |  |                                       |   |                  |
| - aanschafwaarde                              | 10.072.984                             | 6.264.717                             | 50.698  | 16.388.399       |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | -5.705.539                             | -3.081.894                            | 0   | -8.787.433       |
| Boekwaarde per 1 januari 2023                 | <u>4.367.445</u>                       | <u>3.182.823</u>                      | <u>50.698</u>   | <u>7.600.966</u> |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>               |  |                                       |   |                  |
| - investeringen                               | 63.706                                 | 1.487.579                             | 187.125   | 1.738.410        |
| - afschrijvingen                              | -734.386                               | -1.038.678                            | 0   | -1.773.064       |
| - ingebruikname activa                        | 0                                      | 50.698                                | -50.698   | 0                |
| <i>- terugname geheel afgeschreven activa</i> |  |                                       |   |                  |
| .aanschafwaarde                               | 0                                      | -391.983                              | 0   | -391.983         |
| .cumulatieve afschrijvingen                   | 0                                      | 391.983                               | 0   | 391.983          |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)            | <u>-670.680</u>                        | <u>398.203</u>                        | <u>136.427</u>  | <u>-34.654</u>   |
| <b>Stand per 31 december 2023</b>             |  |                                       |   |                  |
| - aanschafwaarde                              | 10.136.690                             | 7.411.011                             | 187.125   | 17.734.826       |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | -6.439.925                             | -3.728.589                            | 0   | -10.168.514      |
| Boekwaarde per 31 december 2023               | <u>3.696.765</u>                       | <u>3.682.422</u>                      | <u>187.125</u>  | <u>7.566.312</u> |
| <i>Afschrijvingspercentages</i>               | 2% - 10%                               | 10% -33,3%                            | 0,0%  |                  |

### 1.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

|                                 | Vorderingen op<br>participanten en op<br>maatschappijen waarin<br>wordt deelgenomen | Totaal  |
|---------------------------------|---|---------|
|                                 | €   | €       |
| Boekwaarde per 1 januari 2023   | 147.101   | 147.101 |
| Resultaat deelnemingen          | 454   | 454     |
| Boekwaarde per 31 december 2023 | 147.555   | 147.555 |

### 1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

#### BATEN

#### Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

##### 8. Zorgverzekeringswet

|  | <u>2023</u>      | <u>2022</u>      |
|--|------------------|------------------|
| <i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i> | €                | €                |
| Zorgverzekeringswet  | 8.343.106        | 9.199.940        |
| Totaal zorgverzekeringswet                                       | <u>8.343.106</u> | <u>9.199.940</u> |

**Toelichting:**

De afname van de baten zorgverzekeringswet wordt met name veroorzaakt doordat voorgaand jaar opbrengsten uit hoofde van de schikking ad € 0,9 miljoen zijn verantwoord.

##### 9. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies

|  | <u>2023</u>  | <u>2022</u>   |
|--|--------------|---------------|
| <i>De baten Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies zijn als volgt samengesteld:</i> | €            | €             |
| Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies  | 8.403        | 13.504        |
| Totaal subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies                                      | <u>8.403</u> | <u>13.504</u> |

##### 10. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

|   | <u>2023</u>      | <u>2022</u>      |
|---|------------------|------------------|
| <i>De baten Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties als volgt samengesteld:</i> | €                | €                |
| Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties   | 2.714.006        | 2.318.133        |
| Totaal beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties                                  | <u>2.714.006</u> | <u>2.318.133</u> |

**Toelichting:**

De toename van de baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties kan met name worden verklaard doordat in 2023 meer opleidingen waren ten opzichte van voorgaand jaar. Het gaat met name om opleidingen waar een relatief hoge vergoeding tegenover staat.

##### 11. Baten uit onderaanneming

|   | <u>2023</u>    | <u>2022</u>    |
|---|----------------|----------------|
| <i>De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:</i> | €              | €              |
| Baten uit onderaanneming  | 912.986        | 936.713        |
| Totaal baten uit onderaanneming                                 | <u>912.986</u> | <u>936.713</u> |

### 1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

#### BATEN

##### 12. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

|   | <u>2023</u>      | <u>2022</u>      |
|---|------------------|------------------|
|   | €                | €                |
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                                    |                  |                  |
| Overige niet-gebudgetteerde zorg  | 141.740          | 192.879          |
| Overige zorgprestaties:   |                  |                  |
| - Academische functie   | 1.423.732        | 1.423.733        |
| - Spoed voor Jeugd  | 726.197          | 653.018          |
| - Transformatiebudget   | 412.862          | 490.470          |
| - Opbrengsten Hoogspecialistisch  | 313.470          | 567.770          |
| - Opbrengsten BEC Friesland   | 156.760          | 324.000          |
| - Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet) | 1.915.153        | 2.340.406        |
| Totaal overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening       | <u>5.089.914</u> | <u>5.992.276</u> |

#### Toelichting:

De afname van de baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten wordt met name gevormd door de subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet). Belangrijkste oorzaak is dat door minder inzet van uren van medewerkers de subsidieopbrengsten lager zijn ten opzichte van voorgaand jaar.

##### 13. Overige bedrijfsopbrengsten

|  | <u>2023</u>      | <u>2022</u>      |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                     |                  |                  |
| Overige subsidies, waaronder loonkosten- en EU subsidies | 1.222.757        | 898.661          |
| Ontvangen huur   | 38.299           | 34.451           |
| Overige opbrengsten                                      | 330.790          | 745.072          |
| Doorberekende exploitatiekosten                          | 1.193.951        | 1.075.857        |
| Opbrengsten studie                                       | 663.480          | 473.134          |
| Totaal overige bedrijfsopbrengsten                       | <u>3.449.277</u> | <u>3.227.176</u> |

#### LASTEN

##### 14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

|  | <u>2023</u>      | <u>2022</u>      |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                   |                  |                  |
| Personeel niet in loondienst                           | 3.090.575        | 2.582.249        |
| Kosten onderaannemers                                  | 4.101.828        | 3.636.458        |
| Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten | <u>7.192.403</u> | <u>6.218.707</u> |

#### Toelichting:

De toename van de kosten personeel niet in loondienst betreft enerzijds inzet externe inhuur voor afgebakende projecten en anderzijds inhuur vanwege ziekte of krapte op de arbeidsmarkt. De toename van de kosten onderaannemers betreft met name meer fte zorgverleners van ketenpartners waarvan de inzet aan de ketenpartner vergoed wordt.

### 1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

#### LASTEN

##### 15. Lonen en salarissen

De specificatie is als volgt:

|   | <u>2023</u>              | <u>2022</u>              |
|---|--------------------------|--------------------------|
|   | €                        | €                        |
| Lonen en salarissen   | 50.330.692               | 46.102.185               |
| Sociale lasten  | 8.063.564                | 7.403.935                |
| Pensioenlasten  | 4.909.007                | 4.590.677                |
| <b>Totaal lonen en salarissen</b>                                       | <u><u>63.303.262</u></u> | <u><u>58.096.798</u></u> |
| Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:   |                          |                          |
| Behandeling   | 608                      | 556                      |
| Ondersteuning   | 186                      | 182                      |
| <b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden</b> | <u><u>794</u></u>        | <u><u>738</u></u>        |
| Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is                 | 0                        | 0                        |

**Toelichting:**

De toename van de kosten voor lonen en salarissen kan worden verklaard door de toename van het aantal FTE en daarnaast de salarisverhogingen (zowel CAO- verhoging als periodieken).

##### 16. Afschrijvingen

De specificatie is als volgt:

|                              | <u>2023</u>             | <u>2022</u>             |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                              | €                       | €                       |
| Afschrijvingen:              |                         |                         |
| - materiële vaste activa     | 1.773.064               | 1.608.668               |
| <b>Totaal afschrijvingen</b> | <u><u>1.773.064</u></u> | <u><u>1.608.668</u></u> |

##### 17. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

|  | <u>2023</u>              | <u>2022</u>              |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | €                        | €                        |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 858.331                  | 710.853                  |
| Algemene kosten                        | 9.268.678                | 7.821.840                |
| Patiënt- en bewonersgebonden kosten    | 382.489                  | 354.225                  |
| Onderhoud en energiekosten             | 775.404                  | 578.320                  |
| Huur en leasing                        | 3.257.789                | 2.940.653                |
| Dotaties en vrijval voorzieningen      | 82.161                   | 157.376                  |
| Personeelskosten                       | 3.636.282                | 3.582.859                |
| <b>Totaal overige bedrijfskosten</b>   | <u><u>18.261.135</u></u> | <u><u>16.146.127</u></u> |

**Toelichting:**

De stijging van de overige bedrijfskosten betreft met name de algemene kosten wat onder andere kan worden verklaard door indexaties.

## 18. Wet normering topinkomens (WNT)

### WNT-verantwoording 2023 Accare

De WNT is van toepassing op Accare. Het voor Accare toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 203.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 11 punten.

#### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

| <b>Gegevens 2023</b>   |                      |                     |
|--|----------------------|---------------------|
| <b>bedragen x € 1</b>  | <b>W.S. Beernink</b> | <b>M. Bottelier</b> |
| <b>Functiegegevens</b>                                       | <b>Bestuurder</b>    | <b>Bestuurder</b>   |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023                   | 01/01 -31/12         | 01/01 -31/12        |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)             | 1                    | 1                   |
| Dienstbetrekking?  | ja                   | ja                  |
| <b>Bezoldiging</b>   |                      |                     |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                | 187.875              | 187.893             |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             | 15.125               | 15.107              |
| <i>Subtotaal</i>   | <i>203.000</i>       | <i>203.000</i>      |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 203.000              | 203.000             |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t.               | N.v.t.              |
| <b>Bezoldiging</b>   | <b>203.000</b>       | <b>203.000</b>      |
| Het bedrag van de overschrijding, en                         | N.v.t.               | N.v.t.              |
| de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan  | N.v.t.               | N.v.t.              |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.               | N.v.t.              |
| <b>Gegevens 2022</b>   |                      |                     |
| <b>bedragen x € 1</b>  | <b>W.S. Beernink</b> | <b>M. Bottelier</b> |
| <b>Functiegegevens</b>                                       | <b>Bestuurder</b>    | <b>Bestuurder</b>   |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022                   | 01/01 -31/12         | 01/01 -31/12        |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)             | 1                    | 1                   |
| Dienstbetrekking?  | ja                   | ja                  |
| <b>Bezoldiging</b>   |                      |                     |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                | 185.495              | 185.514             |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             | 13.505               | 13.486              |
| <i>Subtotaal</i>   | <i>199.000</i>       | <i>199.000</i>      |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 199.000              | 199.000             |
| <b>Bezoldiging</b>   | <b>199.000</b>       | <b>199.000</b>      |

#### Toelichting:

N.v.t.

| <b>Gegevens 2023</b>  |                      |                   |                      |
|---|----------------------|-------------------|----------------------|
| <b>bedragen x € 1</b>   | <b>D.A. de Waard</b> | <b>E. Buskens</b> | <b>I.M. Oudejans</b> |
| <b>Functiegegevens</b>  | Voorzitter           | Lid               | Lid                  |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023  | 01/01 -31/12         | 01/01 -31/12      | 01/02 -31/12         |
| <b>Bezoldiging</b>  |                      |                   |                      |
| Bezoldiging   | 17.220               | 11.480            | 10.523               |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum   | 30.450               | 20.300            | 18.576               |
| Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                              | N.v.t.               | N.v.t.            | N.v.t.               |
| <b>Bezoldiging</b>  | <b>17.220</b>        | <b>11.480</b>     | <b>10.523</b>        |
| Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is | N.v.t.               | N.v.t.            | N.v.t.               |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                           | N.v.t.               | N.v.t.            | N.v.t.               |
| <b>Gegevens 2022</b>  |                      |                   |                      |
| <b>bedragen x € 1</b>   | <b>D.A. de Waard</b> | <b>E. Buskens</b> |                      |
| <b>Functiegegevens</b>  | Lid                  | Lid               |                      |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022  | 01/01 -31/12         | 01/01 -31/12      |                      |
| <b>Bezoldiging</b>  |                      |                   |                      |
| Bezoldiging   | 16.716               | 11.144            |                      |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum   | 29.850               | 19.900            |                      |

| <b>Gegevens 2023</b>   |                                       |                           |                   |
|--|---------------------------------------|---------------------------|-------------------|
| <b>bedragen x € 1</b>  | <b>R.C.E.J. van den Hoogen-Lensen</b> | <b>E.R. van der Werff</b> | <b>J. Anninga</b> |
| <b>Functiegegevens</b>   | Lid                                   | Lid                       | Lid               |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023   | 01/01 -31/12                          | 01/01 -31/12              | 15/02 -31/12      |
| <b>Bezoldiging</b>   |                                       |                           |                   |
| Bezoldiging  | 11.480                                | 11.480                    | 9.936             |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum  | 20.300                                | 20.300                    | 17.797            |
| Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag   | N.v.t.                                | N.v.t.                    | N.v.t.            |
| <b>Bezoldiging</b>   | <b>11.480</b>                         | <b>11.480</b>             | <b>9.936</b>      |
| Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t.                                | N.v.t.                    | N.v.t.            |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                      | N.v.t.                                | N.v.t.                    | N.v.t.            |
| <b>Gegevens 2022</b>   |                                       |                           |                   |
| <b>bedragen x € 1</b>  | <b>R.C.E.J. van den Hoogen-Lensen</b> | <b>E.R. van der Werff</b> |                   |
| <b>Functiegegevens</b>   | Lid                                   | Lid                       |                   |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022   | 01/01 -31/12                          | 01/01 -31/12              |                   |
| <b>Bezoldiging</b>   |                                       |                           |                   |
| Bezoldiging  | 11.144                                | 11.144                    |                   |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum  | 19.900                                | 19.900                    |                   |



## 2. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

| Gegevens 2023  |  |
|--|--|
| bedragen x € 1   | Directeur Onderwijs en Onderzoek UC  |
| <b>Functiegegevens</b>   |  |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)   | 0,31   |
| <b>Bezoldiging</b>   |  |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen  | 61.763   |
| Beloningen betaalbaar op termijn   | 4.630  |
| <b>Totale bezoldiging</b>  | <b>66.393</b>  |
| <b>Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging</b>  | <b>62.930</b>  |
| Verplichte motivering van de overschrijding van het individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging | Overschrijding op grond van aard van de functie en bijbehorende werkzaamheden. |
| Gegevens 2022  |  |
| bedragen x € 1   | Directeur Onderwijs en Onderzoek UC  |
| <b>Functiegegevens</b>   |  |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)   | 0,31   |
| <b>Bezoldiging</b>   |  |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen  | 72.639   |
| Beloningen betaalbaar op termijn   | 4.131  |
| <b>Totale bezoldiging</b>  | <b>76.770</b>  |

### 19. Honoraria onafhankelijke accountant

|   | <u>2023</u>    | <u>2022</u>    |
|---|----------------|----------------|
|   | €              | €              |
| De honoraria van de onafhankelijk accountant zijn als volgt:  |                |                |
| 1 Controle van de jaarrekening  | 177.265        | 162.745        |
| 2 Overige controlewerkzaamheden<br>(w.o. verantwoording Sociaal Domein en beschikbaarheidsbijdrage MVO) | 56.000         | 49.913         |
| 3 Fiscale advisering  | 13.735         | 929            |
| 4 Niet-controlediensten   | 20.000         | 29.343         |
| <b>Totaal honoraria accountant</b>  | <u>267.000</u> | <u>242.930</u> |

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die voor Accare zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2023 en overige verantwoordingen, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht. De verantwoorde bedragen zijn incl. BTW.

### 20. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen onder punt 18.

### 1.1.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

#### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Accare heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 7 mei 2024.

De raad van toezicht van Accare heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 15 mei 2024.

#### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

### 1.1.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

#### Raad van Bestuur

---

Dr. M.A. Bottelier  
Lid Raad van Bestuur

---

Drs. W.S. Beernink  
Lid Raad van Bestuur

#### Raad van Toezicht

---

J. Anninga MSc MBA  
Voorzitter Raad van Toezicht

---

I.M. Oudejans RA  
Lid Raad van Toezicht

---

Mr. E.R. van der Werff  
Lid Raad van Toezicht

---

Drs. R.C.E.J. van den Hoogen-Lensen  
Lid Raad van Toezicht

---

Prof. dr. S. Brouwer  
Lid Raad van Toezicht

---

W.Postma  
Lid Raad van Toezicht

## 1.2 OVERIGE GEGEVENS

## **1.2 OVERIGE GEGEVENS**

### **1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

In de statuten is niets vastgelegd omtrent de bestemming van het behaalde resultaat.

### **1.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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