

Bestuursverslag

2024

Inhoudsopgave

Voorwoord		3
1	Algemeen beleid	4
1.1	Visie en kernwaarden	4
1.2	Wat ons typeert	5
1.3	Voor wie we er zijn – kernactiviteiten	5
1.4	Kernactiviteiten	5
1.5	Strategie	6
1.6	Beleid, prestaties en kwaliteit	6
1.7	Belangrijkste ontwikkelingen ENA	7
1.8	Strategie, structuur, cultuur en gedrag	13
2	Bestuur, governance en medezeggenschap	14
2.1	Ondernemingsstructuur, bestuur, toezicht en medezeggenschap	14
2.2	Samenspraak	16
2.3	Personele samenstelling	16
2.4	Toepassing en naleving gedragscodes	18
2.5	Onderzoek en ontwikkeling	18
2.6	Toekomstverwachtingen	19
3	Financiële ontwikkelingen	21
3.1	Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	21
3.2	Behaalde omzet en resultaten	21
3.3	Situatie op balansdatum	21
3.4	Voornaamste risico's en onzekerheden en risicobeheersing	23
3.5	Kasstromen en financieringsbehoeften	24
4	Jaarverslag 2024 raad van toezicht	25

Voorwoord

In het bestuursverslag 2024 leggen wij verantwoording af conform de richtlijnen voor de jaarverslaglegging RJ 400.

Naast het bestuursverslag vindt jaarverslaglegging plaats in het Kwaliteitsbeeld, waarin aan de hand van het Generiek Kompas wordt gereflecteerd op welke doelen zijn gesteld, welke resultaten er zijn behaald en wat de doelen voor de nieuwe periode zijn. Het Generiek Kompas brengt de randvoorwaarden in beeld die nodig zijn om goede zorg te leveren. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de kwaliteit van bestaan en de rol van ondersteuning en zorg daarin. De Koers 2026 van ENA sluit naadloos aan bij het Generiek Kompas. De verantwoording over onze financiële resultaten vindt u in onze jaarrekening.

Verslagjaar 2024

In 2024 zijn wij verdergegaan met de implementatie van Koers 2026: Ons antwoord op de steeds groter wordende kloof tussen de groeiende zorgvraag en de afnemende beschikbaarheid van zorgprofessionals. ENA zette daarmee een belangrijke stap om de komende jaren koers te houden in een transformerend zorglandschap.

In lijn met Koers 2026 hebben wij gekozen voor een andere uitstraling en het motto *Samen zorgen* in onze naamgeving. Zo combineren wij de menselijke kant van ons werk met de zakelijke uitdagingen van de toekomst. Met het motto *Samen zorgen* doen we een appel op zelfredzaamheid en samenredzaamheid.

In dit verslagjaar vierden we als ENA ons 25-jarig jubileum. Een moment om terug te kijken en vooruit te kijken. ENA blijft in beweging. *Gewoon, het leven voorop* is richtinggevend in ons werk. We richten ons op datgene waar we invloed op hebben, kijken naar hoe het wél kan en wat we daarin samen met anderen beter kunnen doen. De juiste aandacht en zorg, door de juiste persoon, op het juiste tijdstip, op de juiste plek. Daarbij blijven we reflecteren en leren en durven we elkaar te bevragen. Dat kan alleen door oog te houden voor elkaars behoeften, voor ieders talenten en door elkaar echt te zien.

*Tamara de Kroon,
Raad van bestuur*

1 Algemeen beleid

1.1 Visie en kernwaarden

Waar en voor wie we er zijn

Ouder worden gaat gepaard met verlies van gezondheid, mobiliteit en veerkracht. De gevolgen zijn voor ieder mens anders, van kleine ongemakken tot grote afhankelijkheid van ondersteuning bij het leven en medische zorg. Soms komt er een punt in iemands leven dat er extra's nodig zijn. Wij bieden ouderen ondersteuning rondom welzijn, wonen en zorg (regio West Veluwe – Gelderse Vallei). Dit doen we door samen te kijken naar wat iemand nog zelf kan of met hulp weer kan leren, wat het informele netwerk blijft of gaat doen en welke zorgvraag we als collega's van ENA beantwoorden.

Wat we willen betekenen

We kijken naar wat iemand kan en waar kracht en kansen liggen. Met aandacht voor ieders eigenheid. Zorg hebben voor de ander en echt betrokken en nieuwsgierig zijn. Bijdragen aan iemands leven betekent binnen ENA: er helemaal zijn, van mens tot mens. Via aandacht en eenvoud willen wij recht doen aan dat wat iemand nodig heeft. *Gewoon, het leven voorop* helpt ons om optimaal aan te sluiten bij wie iemand is, wat iemand kan en welke hulpvraag iemand heeft. Zo bewegen we met onze aandacht van zorg naar leven. Heel gewone vragen worden dan belangrijk en bijzonder. En zo bestaat iedere dag uit allerlei betekenisvolle momenten, waardoor wij zorg als welzijn beleven en andersom.

Waarom we met z'n allen zorg dragen

Ons motto is *Samen zorgen*. Met cliënten¹ maken we een dag graag zo zinvol mogelijk. Dit doen we samen met unieke netwerken van naasten, vrijwilligers en mantelzorgers. Elkaar de vraag stellen wat er nodig is, helpt ons om te blijven kijken en denken in mogelijkheden. Samen weet je meer. En soms betekent iets kleins ontzettend veel voor iemands welzijn en autonomie. Zorg dragen doen we met z'n allen – *Samen zorgen*! ENA geeft veel ruimte aan werkplezier en er is oog voor ieders talenten. Als collega's hebben we dezelfde doelen voor ogen en durven we dingen anders te doen. We zijn een tikkeltje eigenwijs, vooral om wendbaar en innovatief te zijn. En we trekken veel op met onze partners in het veld. Samenwerken is verrijkend, nodig en belangrijk.

Samengevat in **kernwaarden** staat ENA voor:

Dichtbij – we zoeken met en naast elkaar naar 'dichtbij'-oplossingen, thuis en in de buurt. Bij ENA gaat het om contact en aandacht hebben voor de ander. We houden lokale contacten in iemands eigen omgeving zo lang mogelijk intact. De locaties van ENA zijn plekken om elkaar te ontmoeten.

Compassie – we gaan voor een oprechte verbinding, met aandacht en waardering voor hoe de ander in het leven staat. Echt betrokken en nieuwsgierig zijn. Via aandacht en eenvoud doen we recht aan dat wat iemand nodig heeft. We creëren dagelijks betekenisvolle

¹ Waar cliënt geschreven wordt in dit document kan ook bewoner gelezen worden. Voor de leesbaarheid is voor één benaming gekozen: cliënt.

momenten, waardoor welzijn voorop staat. We gaan naast de ander staan met oprecht mededogen.

Vindingrijk – we denken in mogelijkheden en onderzoeken wat werkt. Stellen elkaar geregeld de vraag wat er nodig is. Samen weet je meer en soms betekent iets kleins ontzettend veel voor iemands welzijn en autonomie. Dat zorgt voor een glimlach op iemands gezicht en voor verrassing, voldoening, levensgeluk en extra werkplezier. Andere oplossingen bedenken helpt ons ook om wendbaar te zijn en te blijven.

1.2 Wat ons typeert

Bij ENA respecteren we de eigen identiteit en keuze en zetten we ons met cliënten en netwerk in om recht te doen aan ieders levensovertuiging en leefstijl. In het samenwerken en samenleven staan we open voor deze verschillen; we zijn nieuwsgierig naar elkaars verhaal. Vanuit de belofte *Samen zorgen* wil ENA optimaal bijdragen aan ieders kwaliteit van leven en welbevinden. Wij begeleiden en ondersteunen ouderen bij wonen, welzijn en (medische) zorg op onze locaties in Voorthuizen, Scherpenzeel en Barneveld. Iedere dag zo zinvol mogelijk maken, in nauw contact met cliënten en unieke netwerken van naasten, vrijwilligers en de buurt. Bij alles wat we doen blijven we het leven vooropstellen.

1.3 Voor wie we er zijn – kernactiviteiten

ENA richt zich op ouderen met complexe zorgvragen voortkomend uit somatische en/of psychogeriatrische ziektebeelden, al dan niet gecombineerd met een (tijdelijke) verblijfs- of woonvraag. Deze ouderenzorg wordt vanuit de financieringsstromen Wet langdurige zorg (Wlz), Zorgverzekeringswet (Zvw) en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) bekostigd. Vanuit de Wlz is dat verblijf met en zonder behandeling in de vorm van ZP VV 4 t/m 8 en Palliatieve Terminale Zorg (PTZ, VV 10). In toenemende mate wordt deze zorg ook geboden met een bekostiging via een Modulair Pakket Thuis (MPT) of Volledig Pakket Thuis (VPT), passend bij de keuze voor scheiden van wonen en zorg. Dit is mogelijk voor cliënten die wonen in de in/aanleunwoningen die direct verbonden zijn met onze locaties.

1.4 Kernactiviteiten

Organisatiegegevens

Naam rechtspersoon	Stichting Zorggroep ENA
Adres	Baron van Nagellstraat 144-146
Postcode	3771 LL
Plaats	Barneveld
Telefoonnummer	0342-479500
Identificatienummer Kamer van Koophandel	08083453
Identificatienummer NZa	300-0473
E-mailadres	info@zorggroepena.nl
Internetpagina	www.zorggroepena.nl

Toegelaten Wlz-functies	Verblijf (op grond van de Wlz), persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling
Zorgverzekeringswet-functies	Eerstelijnsverblijf
Wmo gemeente Barneveld en gemeente Scherpenzeel	Dagbesteding
Doelgroepen	Cliënten met een aanvullende somatische zorgvraag en/of met een aanvullende psychogeriatrische zorgvraag met of zonder verblijf Cliënten met een aanvullende zorgvraag met accent psychiatrische problematiek met of zonder verblijf
Werkgebied	Gemeente Barneveld, gemeente Scherpenzeel (West-Veluwe Vallei)
Woonzorglocaties	Nieuw Avondrust (Voorthuizen) Ruimzicht (Barneveld) Het Huis in de Wei (Scherpenzeel)

1.5 Strategie

In lijn met de strategie van de afgelopen jaren en ook de komende jaren koerst ENA nadrukkelijk op welzijn en *Gewoon, het leven voorop* – en op samenwerking – *Samen zorgen*. Dit geeft in alles de denk- en doerichting aan. Hierbij past ruimte voor vakmanschap en eigenaarschap, om daarmee de invloed en slagkracht te vergroten van de teams op een goede kwaliteit van zorg en het welbevinden van cliënten en medewerkers.

1.6 Beleid, prestaties en kwaliteit

ENA heeft de afgelopen jaren een inhaalslag moeten maken in het verder professionaliseren van de organisatie en kernprocessen. In de uitkomst van de managementletter in 2024 en de externe hercertificeringsaudit (NEN-EN-15224, januari 2024) wordt deze positieve ontwikkeling bevestigd.

Het systematisch werken is en blijft een aandachtspunt. Naast de ontwikkeling en borging gaat onze aandacht ook uit naar onze werkcultuur en specifiek naar ons gedrag: 'doen wat we zeggen' en naar de oorzaken waarom er ruis zit tussen afspraken en de uitvoering daarvan.

Om in het totaal van opgaven overzicht te houden, te kunnen monitoren en waar nodig bij te sturen gebruiken we het instrument Plan Act. De voortgangsrapportage van Plan Act vormt samen met de exploitatierapportages, tertiaalrapportages en de risicomatrix de basis voor de tertiaalbespreking in het strategisch overleg.

ENA vindt vrijheid en veiligheid belangrijk en streeft naar een optimale leefomgeving voor de cliënten. Vrijheid is een concept dat iedereen aangaat, het is een mensenrecht. In de ouderenzorg, zoals verpleeghuizen, ontstaat vaak een spanningsveld tussen de veiligheid van cliënten en hun vrijheid. Het gaat hier dan over zowel de zorginhoudelijke veiligheid als de veiligheid van het gebouw en de omgeving. ENA werkt in 2024 en 2025 aan de verdieping op de thematiek van vrijheid in veiligheid en de randvoorwaarden.

De aandacht voor kwaliteit en veiligheid beleggen wij in diverse domeingroepen en de kwaliteitscommissie. Deze zorgen voor aansturing en ondersteuning in scholing, preventie, hulpmiddelen, toetsing, evaluatie en verbeterplannen. Zo zijn er de domeingroepen Medicatieveiligheid, Valpreventie en bewegen, Onbegrepen gedrag en onvrijwillige zorg, Welzijn en informele zorg, Eten en drinken, Hygiëne en infectiepreventie, Palliatieve zorg, Huidletsel, Continentiezorg, Innovatie en zorgtechnologie, Veiligheid, ECD en Informatiebeveiliging en privacy.

1.7 Belangrijkste ontwikkelingen ENA

Cliënten

Samen leven

De eigen plek als basis

Naast aandacht voor de directe woonomgeving en het wooncomfort in fysieke en zintuigelijke zin verbreden we deze aandacht naar het samen leven. Het toevoegen van leven aan de dagen en deel uitmaken van het leven in onze buurten.

In 2024 is een aantal gezamenlijke huiskamers opgefrist en heringericht, zodat beter wordt aangesloten bij de beleving en leefstijl van cliënten. Ook in 2025 staat een aantal herinrichtingen van gezamenlijke huiskamers gepland.

In locatie Nieuw Avondrust is een nieuwe ontmoetingsruimte ingericht voor de dagbesteding.

De woonomgeving als basis voor samen leven

De komende jaren zal het aantal mensen dat zorg en ondersteuning nodig heeft groeien. ENA investeert daarom in het samen leven en in buurtkracht. We zien een buurt als een gemeenschap waarin mensen van verschillende leeftijden elkaar ontmoeten, helpen en ondersteunen. Als je naar een buurt kijkt als een *woonzorgzone* is het belangrijk om een omgeving te creëren, waarin mensen samen kunnen leven, samen oud kunnen worden en omkijken naar elkaar. Een buurt waarbij burgers, verpleegzorglocaties, welzijns- en zorgvoorzieningen, scholen, culturele verenigingen en overheden samen de verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het samen leven. Met de locaties van ENA willen we in de buurt een ankerpunt bieden.

In en rond de locatie Nieuw Avondrust in Voorthuizen werken we met Woningstichting Barneveld samen aan het project Buurtkracht. Gesteund door Gemeente Barneveld en Welzijn Barneveld wordt invulling gegeven aan een zorgzame buurt.

We werken met behulp van de inzet van buurtverbinders aan het vergroten van draagkracht in de buurt. Het idee is dat deze buurtverbinders in de wijk en in Nieuw Avondrust (komen)

wonen. In 2024 hebben we de samenwerking tussen Woningstichting Barneveld, Butterfly Effect en ENA geformaliseerd. In 2025 krijgt het project verder vorm en zullen de eerste buurtverbinders actief worden. Butterfly Effect helpt met de werving en begeleiding van de buurtverbinders.

In 2024 is met Woningstichting Barneveld en Gemeente Barneveld verder gewerkt aan de planvorming en uitwerking voor nieuwbouw rondom de locatie Nieuw Avondrust. Deze nieuwbouw is geen uitbreiding van zorgplaatsen, maar een uitbreiding van het woonaanbod waardoor het gestippeld wonen en daarmee het creëren van meer draagkracht, levendigheid en samenredzaamheid breder vorm kan krijgen.

Leven in vrijheid en veiligheid

Leven in vrijheid is het uitgangspunt en voor iedereen belangrijk. Waar kwetsbaarheid uitnodigt tot bescherming, is het de kunst die zo min mogelijk ten koste te laten gaan van de vrijheid. ENA wil leefruimte bieden waarin cliënten zich vrij kunnen bewegen en eigen regie op het gaan en staan hebben. ENA voert over vrijheid versus veiligheid steeds actiever het gesprek met cliënten, naasten en collega's, om zo het accent in het denken en doen te verleggen van zorg naar leven. We kijken daarin met elkaar naar wat er wél kan en hoe het zo veilig mogelijk kan. Zo creëert ENA met behulp van zorgtechnologie bij de cliënt passende leefcirkels. Een leefcirkel is een vooraf bepaalde leefruimte op en om de woonzorglocatie waarbinnen de cliënt zich vrij en veilig kan bewegen. *Gewoon, het leven voorop* is hierin het uitgangspunt. Maximale vrijheid, waarbij wij het pas-toe-of-leg-uit-principe hanteren.

In 2024 is gewerkt aan randvoorwaarden voor het werken met leefcirkels. In en om de bestaande gebouwen van locaties is de technische infrastructuur en kwaliteit van wifi aangepast aan de gewenste norm. In 2025 wordt het beleid Vrijheid en Veiligheid afgerond en vergroten we de beweging van zorg naar leven, zodat cliënten kunnen beleven dat zij leven in vrijheid en veiligheid. Ook zullen we de mogelijkheden vergroten om domotica in te zetten ten dienste van het weer terugwinnen, uitbreiden of behouden van de zelfredzaamheid (reablement) van cliënten.

Samen zorgen

Sociale omgeving

Aandacht is goud waard. Ruimte, rust en gelegenheid voor ontmoeting helpen hierbij. We werken hierin samen met de cliënt, zijn familie, naasten en anderen uit het sociale netwerk en de buurt. Uitgangspunt is het zo lang mogelijk intact houden van de bestaande contacten van de cliënt. Daarvoor is een goede start van de samenwerking met cliënt en naasten cruciaal.

Van mens tot mens

Menselijke interactie en liefdevolle bejegening zijn cruciaal voor goede zorg. Zij vormen voor ENA de basis van de samenwerking met de cliënt en zijn naasten. Daarbij hoort het oprecht vriendelijk en gelijkwaardig contact maken van mens tot mens en het met aandacht luisteren naar wat iemand nodig heeft. In deze levensfase volstaat vaak de zegswijze dat het beter is om leven toe te voegen aan de dagen, dan dagen aan het leven. Om zo passend

mogelijk in te voegen in het leven en de levenswijze van de cliënt, vindt de eerste ontmoeting plaats in de thuisomgeving waarin we samen met cliënt en naasten kennismaken.

In 2024 is de kennis en kunde rondom zingeving en levensvragen en de vindbaarheid van deze kennis en kunde vergroot. ENA heeft deelgenomen aan het LeerDoeDeeltraject van Vilans 'Het goede gesprek tijdens de levenseindreis' en heeft hiervoor een set behulpzame gesprekskaarten ontwikkeld.

Het eerste bezoek bij de cliënt thuis, in aanwezigheid van vertrouwde naasten, vormt de start van het samen zorgen. We bespreken met elkaar de wederzijdse verwachtingen en mogelijkheden. In 2024 zijn we gestart met het samenzorggesprek. Aan de hand van een samenzorgenkaart worden concrete afspraken gemaakt over hoe we samen zorgen en wie wat doet.

Goede (medische) behandeling en zorg

Comfort en welzijn staan voorop in de fase waarin mensen ENA vragen om ondersteuning en zorg. Gezondheid is van directe invloed op het welbevinden. Medische zorg is daarbij gericht op het behoud of de bevordering van welbevinden en het vergroten van comfort. Ook hier geldt *Gewoon, het leven voorop*. We werken samen met een multidisciplinair behandelteam van interne en externe behandelaars. In 2024 hebben we de kennis van de verpleegkundig specialist ggz hieraan toegevoegd en de formatie beweegagoog uitgebreid om zowel individueel als in de groep het bewegen te faciliteren en te stimuleren.

Medewerkers

Samen werken en leren

Onze kansen en ontwikkelingen

De werkdruk is gestegen, maar dit biedt ons ook kansen om te groeien. De huidige normen voor goede zorg en de optimale teamsamenstelling per dienst geven ons richting, maar we blijven actief zoeken naar nieuwe inzichten en mogelijkheden om ons werk te verbeteren. We hebben ons verder verdiept in slim plannen en roosteren. Er is data verzameld om zicht te krijgen op de huidige werkwijze en personele inzet. De data bevestigt ons in de veronderstelling dat er in de beweging van zorg naar leven, *Gewoon, het leven voorop*, vraag ontstaat naar een ander type ondersteuning.

Het team van de toekomst krijgt de komende jaren vorm. Hierbij werken we aan een passende en evenwichtige samenstelling tussen formele en informele zorg. Hierin helpt het ons dat we kwaliteit van leven vooropzetten en de functies die dit van nature meer als vertrekpunt hebben toevoegen in het team. Het werk, gericht op de kwaliteit van zorg, borgen we in de functies die nadrukkelijk zorginhoudelijk van aard zijn. Door anders naar de aansluiting, de verschillende taken en activiteiten en de feitelijke cliënt- en zorgvraag te kijken, ontstaat er ruimte voor een andere verdeling van het werk over collega's en over de dag. Dit proces moet ons helpen naar een andere teamsamenstelling, het team van de toekomst, een ander dienstenpatroon en andere planning en roosters.

Hier liggen verbeteropgaven die in het bijzonder onze aandacht vragen en waar we als ENA ook de beperking van onze omvang voelen. We zullen de beweging naar het team van de toekomst moeten vertalen naar een strategische personeelsplanning en meer tactisch naar een ondersteunende personele capaciteitsplanning en een beter proces van plannen en roosteren. De vraag van de cliënt, de collegiale solidariteit en ook de financiële en logistieke haalbaarheid vormen de basis voor het dienstenpatroon, de planning en roosters. Het teamroosteren is hiervoor een passende methodiek.

Er bestaan nu nog veel bijzondere afspraken over roosterwensen, al dan niet vastgelegd. Er bestaan ook verschillende opvattingen onder medewerkers over hoe de situatie zou moeten blijven of zich zou moeten ontwikkelen.

Ruimte en kaders

Door onze visie op leiderschap, waarbij we het persoonlijk leiderschap en de leiding vanuit het vak als uitgangspunt nemen, ontstaat er veel ruimte. Deze ruimte zorgt echter ook nog voor onduidelijkheid met als gevolg onzekerheid of het ontstaan van een eigen werkwijze naast de afgesproken procedures en werkwijzen. We gaan de bedoeling van deze visie op leiderschap meer stapsgewijs uitwerken en de helderheid over de kaders van het speelveld en de spelregels vergroten. Ook vraagt de sturing hierop meer aandacht, omdat we ruis en miscommunicatie juist willen voorkomen.

In 2024 is gewerkt aan het op orde brengen van het functiegebouw en de bijbehorende processen. In 2025 wordt deze verbeterslag afgerond.

In 2025 werken we verder aan het stabiliseren en verbeteren van het werkproces rondom de personele capaciteitsplanning.

Werkplezier en een gezonde privé- werkbalans

Plezier hebben en zingeving vinden in het werk is altijd belangrijk geweest – nu en in de komende jaren helemaal. Passie voor de zorg voor medemensen is prachtig. Toch begint zorgen voor een ander met goed zorgen voor jezelf. Het fysiek en mentaal fit zijn en blijven, ruimte ervaren om te herstellen en om werk en privé in een goede balans te houden, is belangrijker dan ooit. Flexibel en bereid zijn is heel mooi. Het mag alleen niet ten koste gaan van de eigen gezondheid.

In de ondersteuning van het werk breiden wij de inzet van zorgtechnologie verder uit. De wens van medewerkers gaat hierbij vooral uit naar het verminderen van verstoringen in het werk en het gemakkelijk in beeld hebben van cliënten, collega's en waar benodigde materialen en voorzieningen zijn. In 2024 zijn we overgegaan naar een zorgcommunicatiesysteem dat beter aansluit bij deze wensen.

Om de werkbeleving van collega's systematisch in beeld te brengen werken we met de korte medewerkerspeiling. In 2024 heeft in het voorjaar een korte medewerkerspeiling plaatsgehad en in het najaar het tweejaarlijks medewerkersonderzoek met behulp van de ActiZ-tool. Uit de peilingen komen vooral verbeterwensen rond aandacht (het gezien en gehoord worden), de roosters en communicatie voort. Naar aanleiding van de medewerkerspeiling en het medewerkersonderzoek hebben verdiepende gesprekken plaatsgevonden op locaties.

In 2024 zijn naar aanleiding van de uitkomst van de externe audit het arbobeleid en de opvolging hiervan aangescherpt. Om ten aanzien van het ziekteverzuim meer aan de voorkant te gaan werken aan preventie, zijn we gaan werken met het verzuimpreventieplan. In 2025 maken we een keuze in een passende gesprekscyclus tussen werkgever en werknemer en gaan we het onboardingsproces verder vormgeven en implementeren.

Leren en ontwikkelen

ENA investeert in het vergroten van werkplezier en comfort door kennis en vaardigheden in het werk uit te breiden. Leren in de praktijk is meer dan voorheen het uitgangspunt. Leren heeft pas effect als het is gericht op eigen vraagstukken en dicht op het eigen werk plaatsvindt. We 'leren hardop' en durven met elkaar te zoeken naar andere oplossingen. We durven elkaar positief te bevragen en aan te vullen als *kritische vrienden*. Wij stimuleren collega's om actief tot ontwikkeling van hun vakmanschap en professionele identiteit te komen. Hierin verwachten we eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid. Bij deze uitgangspunten past ook de verantwoordelijkheid voor het bekwaam zijn en blijven.

ENA is in samenwerking met MBO Amersfoort gestart met de Barneveldse gezondheidsopleiding (BGO). In 2024-2025 bevinden we ons samen met Neboplus in een overgangssituatie. Neboplus rondt af in Barneveld en wij zijn in 2024 gestart in Nieuw Avondrust (Voorthuizen) met het leren en werken op de werkplek voor de opleiding Maatschappelijke zorg en Helpenden.

In 2024 introduceerden wij het strippenkaartkaartsysteem. Hiermee hebben teams meer regie op hun eigen leerbehoefte en kunnen zij teamgerichte leeractiviteiten initiëren. Bij deze regie hoort ook de verantwoordelijkheid die past bij de werkwijze 'bekwaam is bevoegd'. Het vergroten van het eigenaarschap en initiatief dat hierbij hoort vraagt in 2025 onze aandacht. In samenwerking met MBO Amersfoort is een maatwerkopleiding voor de woon- welzijnsmedewerkers ontworpen en aangeboden. Ook is er met hen een maatwerktraject ontworpen en aangeboden aan de EVV'ers.

Bedrijfsvoering

Finance & Control

Er is de afgelopen jaren invulling gegeven aan de functiegebieden concern control/financial control en business control. De verdeling en borging van taken is in de procesbeschrijvingen vastgelegd. De Planning & Control-cyclus is beschreven en er is een duidelijke jaaragendering aan de hand van de P&C-cyclus. Er is onderzocht op welke wijze nu het risicomanagement plaatsvindt en welk instrument behulpzaam is om dit proces te ondersteunen. In 2024 is gewerkt met het nieuwe format voor risico-inventarisatie.

ENA heeft dit jaar meegedaan aan de Benchmark Care van Berenschot. Conclusie is dat we in lijn met de benchmark presteren. Opvallend is wel de lagere inzet van lijnfuncties. De ontwikkeling van stuur- en managementinformatie is doorgegaan en de ondersteuning met deze informatie bij de sturing op locatie krijgt steeds meer invulling. De cijfers krijgen hierdoor voor steeds meer mensen betekenis en bieden daardoor meer handvatten voor bijsturing waar nodig. Deze ontwikkeling zetten we in 2025 voort.

Plannen & Roosteren

In 2024 hebben we de verbeterdoelen rondom plannen en roosteren niet behaald. Dit heeft onder meer te maken gehad met het niet op orde hebben van de formatie en deskundigheid van plannen en roosteren, het moeizaam tot stand komen van de afstemming tussen de verschillende betrokkenen en de druk die er door betrokken collega's op het proces zit. Er is in een groot deel van 2024 gewerkt met ondersteuning in de vorm van planning as a service, waarbij een deel van de planning werd gedaan door een externe partij. We hebben ervaren dat dit voor ENA en onze collega's geen passende werkwijze is. Eind 2024 zijn we hiermee gestopt. Vanuit cliënt-, medewerker- en bedrijfsvoeringsperspectief is het een kritisch proces. Het al dan niet goed lopen van dit proces heeft grote impact. Het heeft de volle aandacht van ENA Kompas en er is naar deskundige versteviging gezocht. In 2025 krijgt dit onverminderd alle aandacht.

In de tweede helft van 2024 is gewerkt aan het afbouwen van het werken met zorg-zzp'ers. ENA heeft besloten hier met ingang van 1 januari 2025 mee te stoppen vanwege de hervatting van het toezicht op de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties. Juist in een tijd waarin we moeite hebben om de zorgformatie op orde te houden, is dit een besluit dat impact heeft op de formatie, de continuïteit in de zorgteams en de kosten. We zijn met een aantal zzp'ers tot een arbeidsovereenkomst gekomen en werken voor externe inzet in de zorg vanaf 2025 alleen met uitzendbureaus.

Digitalisering

In 2024 is gewerkt aan de randvoorwaarden voor een beter zorgcommunicatiesysteem, de realisatie van dit nieuwe zorgcommunicatiesysteem en de inzet van zorgtechnologie en domotica. Streven is om het voor collega's in de zorg mogelijk te maken om zoveel mogelijk met één device te werken.

NEN 7510

Na de nulmeting eind 2023 is in 2024 met behulp van externe deskundigheid en begeleiding gewerkt aan het voldoen aan de NEN7510-norm en eigenaarschap van informatieveiligheid en privacy.

Er is een Information Security Management System (ISMS), waarin het vormgegeven en nog vorm te krijgen beleid in beeld is². De systematische werkwijze en borging van afspraken is belegd bij de domeingroep Informatiebeveiliging en privacy. In deze domeingroep zijn de taken en verantwoordelijkheden van de chieft information security officer (CISO) en het ISMS verdeeld over de deelnemende collega's.

In 2024 zijn de voorbereidingen voor een bewustzijns campagne gestart, zodat deze in 2025 uitgevoerd kan worden.

In 2025 ronden we de verbeteracties af en zullen we voldoen aan de NEN7510-norm. ENA laat zich vooralsnog niet certificeren voor NEN7510, maar zal kiezen voor een andere auditsystematiek.

² Het betreft het autorisatiebeleid, loggingbeleid, leveranciersbeleid, incidentmanagement, aanpassing zorgcontinuïteitsplan, changebeleid, bedrijfsmiddelenbeleid, wachtwoordbeleid, back-upstrategie en procedure, beleid fysieke en logische toegang.

Duurzaamheid

Om een gezonde organisatie te kunnen blijven, is aandacht voor duurzaamheid onvermijdelijk geworden. Wat betreft wonen, gebouwen, installaties, samenwerkingspartners en leveranciers kiezen we duurzame oplossingen. Daarmee bedoelen we oplossingen die onze ecologische voetafdruk als organisatie verkleinen. We zijn steeds op zoek naar duurzame alternatieven. In 2024 heeft er een controle-audit plaatsgevonden in het kader van de Milieuthermometer Zorg. ENA voldoet aan de criteria van het Zilveren Certificaat van Milieu Platform Zorg, onderdeel van de Green Deal.

De in 2024 geplande dakrenovatie van locatie Het Huis in de Wei is uitgesteld tot januari 2025. De daken worden geïsoleerd volgens de laatste normen en er worden 130 zonnepanelen aangebracht.

1.8 Strategie, structuur, cultuur en gedrag

De afgelopen twee jaar heeft de formalisatie en implementatie van de Koers 2026 plaatsgevonden. Passend bij de visie op leiderschap is ook de organisatiestructuur aangepast en geïmplementeerd. Deze wordt – waar we voortschrijdende inzichten hebben – voorzien van een passende update. In 2024 hebben we opnieuw gekeken naar de personele organisatie, met daarbij de vraag welke deskundigheden en structuur ons gaan helpen om de uitdagingen constructief aan te kunnen gaan. We zijn uitgekomen op een aanpassing van de bestaande structuur. De personele organisatie krijgt vorm onder de noemer Mens, cultuur en organisatie, waarbij een leider Mens, cultuur en organisatie zorgt voor strategische input en aansturing van de onderliggende vakgebieden en taken. Naast de bekende P&O-taken, krijgt werkplezier en vitaliteit van medewerkers meer accent. Door ook Leren & Ontwikkelen en de personele capaciteitsplanning onder deze noemer te brengen, benadrukken we de onderlinge samenhang en de noodzaak van samenwerking. De verdere invulling zal doorlopen in 2025.

In de komende jaren wordt verder gewerkt aan de gewenste organisatiecultuur. De juiste balans in hard en soft controls heeft – passend bij de visie – bijzondere aandacht. Alle beleid rondom het veilig melden van misstanden en schending van het Unierecht, integriteit, ongewenste omgangsvormen is in 2023 en begin 2024 geherformuleerd en vastgesteld.

Eigenaarschap

We nemen het persoonlijk leiderschap van iedere medewerker als uitgangspunt. Dit betekent dat eenieder er in de eerste plaats zelf voor zorgt dat hij/zij lekker functioneert in zijn/haar functie, fit blijft en plezier houdt in het werk. De medewerker is ook zelf verantwoordelijk om in geval van een ondersteuningsvraag actie te ondernemen richting collega's of leidinggevende. In de professionele rol geeft de medewerker zichzelf leiding op basis van eigen vakmanschap. Vanuit deze stevigheid en professionele identiteit volgt het eigenaarschap: "Hier ben ik van".

Zijn, doen en kunnen

Bij ENA hebben medewerkers de ruimte en verantwoordelijkheid om zelf eigenaar te zijn: 'Hier doe ik wat mee' en 'Hier ben ik van'. Daar hoort ook bij dat ieder de benodigde kennis en

kunde heeft, onderhoudt of vergroot: 'Hier kan ik wat mee'. In de teams sturen medewerkers elkaar bij op gemaakte afspraken met bewoners, cliënten en naast betrokkenen en op professionele afspraken zoals protocollen en werkwijzen. De verpleegkundige met coördinerende taken helpt het team bij deze aansturing en bij de verdeling van eigenaarschap over het werk. Deze rol kun je zien als een soort 'aanvoerder' of 'klassenvertegenwoordiger'.

2 Bestuur, governance en medezeggenschap

2.1 Ondernemingsstructuur, bestuur, toezicht en medezeggenschap

ENA heeft de Governancecode Zorg in haar organisatie toegepast. Deze wordt hieronder beschreven in de taken en rollen van de raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschapsorganen.

2.1.1 Samenstelling, bezoldiging en onkostenvergoeding bestuur

De raad van bestuur van ENA bestaat uit een enkelvoudige bezetting van de raad. Er is sprake van een bestuurder in de functie van voorzitter. In het reglement raad van bestuur is vastgelegd welke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden de bestuurder heeft en hoe de relatie is met de medezeggenschapsorganen, belangrijke belanghebbenden en hoe mogelijke belangenverstrengeling kan worden voorkomen. Voor kortstondige vervanging van de bestuurder en de regeling Vervanging raad van bestuur opgesteld. De gedragscode Goed bestuur van IGJ en NZa wordt toegepast.

De raad van toezicht van ENA heeft in 2024 het inkomen van de raad van bestuur getoetst aan de Wet normering topinkomens (WNT 2 klasse III). Voor vergoeding van onkosten aan de raad van bestuur is een reglement opgesteld. In 2024 is de volgende vergoeding aan de bestuurder verstrekt:

Omschrijving	Bedrag
- Vaste kostenvergoedingen	€ -
- Andere kostenvergoedingen	€ -
- Binnenlandse reiskosten (kosten woon-werkverkeer)	€ 2.171
- Opleidingskosten	€ 6.035
- Representatiekosten	€ -
- Overige kosten (lidmaatschap NVZD)	€ 1.004
Totaal	€ 9.210

2.2.2 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze toezichthouders

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen ENA. Daarnaast is de raad werkgever en adviseur voor de raad van bestuur. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, de raad van bestuur en welk deelbelang dan ook. De raad van toezicht heeft onder andere als taak toezicht te houden op en te adviseren over:

- het beleid van de raad van bestuur

- de algemene gang van zaken binnen de organisatie
- de strategische ontwikkelingen
- de financiële continuïteit
- de kwaliteit en veiligheid van de zorg
- de beheersing van de risico's op het gebied van de bedrijfsvoering

Op al deze gebieden heeft de raad zich in 2024 nauwgezet laten informeren. Dit kreeg vooral vorm in de vergaderingen met de raad van bestuur, bezoeken aan locaties en gesprekken met collega's. Met de raad van bestuur zijn afspraken gemaakt over de aard, inhoud en frequentie van de informatievoorziening.

De raad van toezicht werkt met een drietal commissies: de commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie (KVI), de remuneratiecommissie en de auditcommissie. De werkwijze van de commissies is voorbereidend en adviserend van aard. Besluiten c.q. goedkeuringen worden altijd in de vergadering van de raad van toezicht genomen. De werkwijze is vastgelegd in het reglement van elke commissie.

De samenstelling van de raad van toezicht van ENA was op 31 december 2024 als volgt:

Naam	Functie	Aandachtsgebied	Benoemd/ herbenoemd	Aftredend
Dhr. C. Hendriks	Voorzitter	Financiën	Mei 2018/2022	2026
Mw. K.N. Kolenbrander	Vicevoorzitter	Kwaliteit van zorg en welzijn	Januari 2021	2025
Dhr. R.J. Hald	Lid	Integriteit, IT, cultuur en veiligheid	Februari 2017/2021	2025
Mw. L.B. Bovendeert	Lid	Juridische Zaken en HR	Januari 2022	2026
Dhr. H.G.C. Graafland	Lid	Sociaal ondernemerschap	November 2024	2028

Voor een verslag van de raad van toezicht over het verslagjaar 2024 zie hoofdstuk 4.

2.2.3 Samenstelling en werkwijze medezeggenschap

Clëntenraad

Conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) heeft ENA een centrale cliëntenraad (CCR) en per locatie een cliëntenraad (CR). Er is een medezeggenschapsregeling vastgelegd met de raad van bestuur. Hiervoor zijn de modelreglementen van LOC gehanteerd als basis.

De samenstelling van de CCR was eind 2024:

- Vacature, onafhankelijk voorzitter
- Dhr. T. Ruiter, namens Nieuw Avondrust
- Dhr. P. Kuijt, namens Nieuw Avondrust
- Dhr. W.A. Burgering, namens Ruimzicht
- Dhr. G.P. de Jong, namens Ruimzicht

- Mw. I. Vlastuin, namens Het Huis in de Wei
- Mw. L. ter Burg, namens Het Huis in de Wei

Ondernemingsraad

Conform de Wet op de ondernemingsraden heeft ENA een ondernemingsraad (OR). Er was frequent overleg met en zonder de bestuurder over het voorgenomen beleid en de personeelsbelangen. In het verslagjaar zijn enkele vacatures ontstaan in de ondernemingsraad.

Op 31 december 2024 had de OR de volgende samenstelling:

- Sylvie Griffioen, voorzitter (flexteam)
- Henny Schouten, helpende plus (locatie Het Huis in de Wei)
- Teuni Heiwegen, VIG (locatie Nieuw Avondrust)
- Vera Moerman, receptioniste (locatie Nieuw Avondrust)
- Hennie Deij, coördinator Welzijn (locatie Ruimzicht)
- Martijn Dekker, medewerker ICT (locatie servicebureau)
- Gerard Niels, ambtelijk secretaris (geen OR lid)

2.2 Samenspraak

De bestuurder onderhoudt nauw contact met de zorg en de dagelijkse situaties in het werk. Dit gebeurt onder andere door het met regelmaat meedraaien en mee te werken met collega's en verschillende teams in de organisatie. Daarnaast neemt de bestuurder deel aan of initieert leergesprekken naar aanleiding van gedeelde vragen, verhalen en zorgen. Het contact is wederkerig en laagdrempelig.

De psychosociale, verpleegkundige en medische kennis is geborgd in de adviespositie van de kwaliteitscommissie.

2.3 Personele samenstelling

Medewerkers per functiecategorie, peildatum 31 december 2022, 2023 en 2024

Categorie	Aantal 2024	Aantal 2023	Aantal 2022	% 2024	% 2023	% 2022
Administratie/staf	39	39	35	8	8	7
Management	4	5	5	1	1	1
Facilitair	69	63	58	13	13	12
Zorg en welzijn	382	346	344	73	73	73
Stagiair	26	22	33	5	5	7
Totaal	520	475	475	100	100	100

Fte per functiecategorie, peildatum 31 december 2022, 2023 en 2024

Categorie	Aantal 2024	Aantal 2023	Aantal 2022	% 2024	% 2023	% 2022
Administratie/staf	26,1	27,1	23,1	11	12	11
Management	3,8	4,8	4,7	2	2	2
Facilitair	29,6	29,0	26,7	12	13	12
Zorg en welzijn	179,8	169,11	163,5	75	73	76
Totaal	239,3	230	218	100	100	100

In- en uitstroom van medewerkers 2024

Management	Instroom fte	Uitstroom fte
Locatieleider	0	1
Totaal	0	1
Facilitair	Instroom fte	Uitstroom fte
Facilitair medewerker	1,7	1,3
Gastvrouw	0,1	0,1
Keukenassistent	0,5	0,1
Totaal	2.3	1.5
Zorg & welzijn	Instroom fte	Uitstroom fte
Activiteitenbegeleider	0	0,4
Bewegingsagoog	0,7	0
Coördinator Welzijn	0,7	0
Eerst Verantwoordelijke Verzorgende	0,9	2
Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric	0	1,7
Helpende	2,8	2,2
Helpende plus	1,4	2,9
Kwaliteitsverpleegkundige	1,5	0,9
Leerling Helpende	2,2	0
Leerling Verpleegkundige niveau 4	1,6	0,8
Leerling Verzorgende IG	0,9	1,6
Medewerker Welzijn	0,4	0
Verpleegkundig Specialist GGZ	0,9	0
Verpleegkundige	0,9	1,6
Verzorgende	1,1	2,1
Verzorgende IG	5	6,8
Woon- en welzijnsmedewerker	3,1	2,1
Woonhulp	4,7	2
Woonhulp met ADL-taken 19 jaar en ouder	0,6	0
Woonhulp met ADL-taken jonger dan 19	0,1	0,1
Totaal	29,5	27,2

Administratie/staf	Instroom fte	Uitstroom fte
Centrale Planner	0,3	0,4
P&O-adviseur	0	0
Medewerker communicatie	0,2	0
Medewerker ICT	0	0,9
Coördinator vrijwilligers	1,3	0,6
Totaal	1,8	1,9
Stagiaires in aantallen	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Stagiair Bewegingsagoog	2	1
Stagiair Helpende niveau 2	8	3
Stagiair Maatschappelijke Zorg niveau 3	3	0
Stagiair Verpleegkundige niveau 4	10	11
Stagiair Verpleegkundige niveau 5	4	5
Stagiair Verzorgende IG niveau 3	2	4
Stagiair Welzijn	2	1
Stagiair Woon- en welzijnsmedewerker	3	0
Totaal	34	25

2.4 Toepassing en naleving gedragscodes

Bij ENA wordt gewerkt conform de Governancecode Zorg, beroepsspecifieke gedragscodes, gedragscode vrijwilligers (opgenomen in de vrijwilligersovereenkomst), ICT-gedragscode en de integriteitscode. Naleving is geborgd in processen. Passend bij de extra aandacht in 2024-2026 voor een ondersteunende cultuur zal ook nadrukkelijker gekeken worden naar de borging en naleving van het gedrag dat met de codes bedoeld wordt.

Wij zijn alert op wijzigingen in vigerende wet- en regelgeving en anticiperen hierop waar nodig. Deze verantwoordelijkheid is belegd in het takenpakket van de strategisch beleidsadviseur.

2.5 Onderzoek en ontwikkeling

Dynamisch ontwikkelproces

Kwaliteit is een dynamisch ontwikkelproces van samen leren en verbeteren. Daarbij hoort transparantie over bereikte resultaten, eerlijk kijken en openheid. Leren en verbeteren gaan samen met het krachtig om kunnen gaan met kwetsbaarheid. We 'leren hardop', durven met elkaar te zoeken naar andere oplossingen. Dit vraagt om een veilige samenwerkingsrelatie en om wederzijds vertrouwen. We streven in alle opzichten naar goede en deugdelijke kwaliteit. In onze dienstverlening aan bewoners/cliënten en naasten, in de levering van ons eigen werk en in de werkwijze als organisatie. Om te weten of dingen lukken zoals we ze bedoelen, is de plan-do-check-act (PDCA) verankerd in ons denken en doen. We organiseren en borgen systematisch dat wij reflecteren en leren in en tijdens ons werk. ENA wil leren en ontwikkelen in toenemende mate verweven in het dagelijks werk.

Er is in 2024 een andere methodiek geïmplementeerd voor het op orde houden van de bekwaamheid. Het nieuwe uitgangspunt is dat je zelf zorgt dat je bekwaam blijft om bevoegd te blijven. Het toetsen vindt nu plaats in de eigenlijke werksituatie, waardoor het minder tijd kost en minder spanning oplevert.

Lerend netwerk

ENA werkt actief samen in het lerend netwerk met de zorgorganisaties Neboplus, Norschoten en Elim (onderdeel van Sirjon). Dit heeft onder meer geleid tot onderlinge audits en het uitwisselen ontwikkelingen van opleiding en beleid.

Borgen innovatie

De zorginhoudelijke ontwikkeling wordt ondersteund door de domeingroep Innovatie en zorgtechnologie. De strategisch beleidsadviseur is verantwoordelijk voor het signaleren, monitoren en analyseren van trends en vernieuwingen in zorg, dienstverlening en welzijn, evenals het initiëren en coördineren van vernieuwende zorgprojecten.

Onderzoek

Gezien de omvang van ENA initiëren wij zelf geen onderzoek. Op kleine schaal wordt gewerkt met actieonderzoek en experimenten gericht op directe, praktische toepassingen.

2.6 Toekomstverwachtingen

We bevinden ons in een bijzondere tijdsfase, gekenmerkt door onrust, onzekerheid en de beperkte voorspelbaarheid van de richting van ontwikkelingen. Als (ouderen)zorg maken we een transitie door, die ook door de maatschappelijk onrust en onzekerheid nog eens extra wordt beïnvloed.

In deze liminale fase, de fase waarin we weten waar we afscheid van moeten nemen van hoe het ging maar nog niet weten wat de nieuwe werkelijkheid gaat worden, zoeken we als mens en organisatie op een eigen wijze naar houvast. De een blijft volharden in het bekende, de ander laat zich leiden door een visie, door geloof of door hoop. Enerzijds is er grote overeenstemming over het belang van meer samenwerking, anderzijds is dit samenwerken nog best lastig na jaren waarin gestuurd is via het marktprincipe.

ENA heeft een sterke intrinsieke koers gericht op samen leven, samen werken, samen leren en samen zorgen. Op basis van gelijkwaardigheid, van mens tot mens. Bovendien is delen in tijden van schaarste iets wat moed vraagt. ENA gelooft in de kracht van samen en zet ook in 2025 volop in op verdere samenwerking.

Het huidige krachtenveld in het sociale en gezondheidsdomein wordt sterk beïnvloed door de geldstromen bedoeld voor de door te maken transitie. Alles is gericht op de houdbare beschikbaarheid van zorg voor diegenen die hiervan het meest afhankelijk zijn. Vanuit het perspectief van menswaardigheid ligt de nadruk op het behoud en de ontwikkeling van zelfredzaamheid, evenals het bevorderen van samenredzaamheid. Hier past verandering op basis van verlangen en daar zit ook urgentie achter, maar dan meer gebaseerd op passie en gedrevenheid. De transitiemiddelen leiden soms onbedoeld af van dit verlangen, leiden tot inzet gericht op het verkrijgen van middelen in een gebureaucratiseerd proces, inzet waarvoor in de meeste gevallen de inzet van een derde partij noodzakelijk is. Afleiding van de

bedoeling, waardoor het gevaar is dat het eerder minder dan meer om de mens (als cliënt of burger) gaat.

Voor ENA speelt de omvang van de organisatie hierin ook een rol. Enerzijds helpt de beperkte omvang ons in onze slagkracht, anderzijds voelen we ons in onze ambitie soms begrensd door ons draagvermogen, omdat de vraagstukken die voorliggen vragen om meer specifieke kennis, kunde en personele capaciteit. Het helpt ons dat we de afgelopen jaren fors hebben geïnvesteerd in het professionaliseren en op orde brengen van onze organisatie. Dit maakt ENA 'fit voor the job'.

We zetten daarom volop in op een beter stabiel proces van de personele capaciteitsplanning. Daar valt voor ENA in vele opzichten de winst nog te behalen. Als we in staat zijn de kosten voor externe inzet (PNIL) terug te brengen zijn we nog meer in staat om te investeren in de toekomst.

Ontwikkelingen die verder van invloed zijn:

- Mogelijk verrekenen (met terugwerkende kracht) van het onderscheid tussen meeruren en overuren
- Cybersecuritywetgeving
- Toenemende dreiging cybercrime, overbelasting elektriciteitsnetwerken, plotselinge uitval energievoorziening en beschikbaarheid, die veel impact hebben op de zorgcontinuïteit
- Het alsnog doorzetten van de on hold gezette bezuinigingen in de VVT
- Imagoschade zorg in relatie tot krimpende arbeidsmarkt en het achterblijven van aanmeldingen zorgopleidingen
- Toenemende mogelijkheden AI en verdergaande digitalisering van (zorg)processen
- Keuzes vormgeving medische en paramedische behandeling
- Samenwerking woningcorporatie; hoge huurlasten Het Huis in de Wei versus kwaliteit van gebouw en service
- Lokale en regionale samenwerking is noodzakelijk om de maatschappelijke opgaven op zorggebied op te pakken. Samenwerken vraagt om een verdieping van de samenwerkingsrelatie. Door de marktwerking in de afgelopen jaren is dit een proces dat tijd vraagt. De druk op de ouderenzorg en de grote issues die aandacht vragen leiden makkelijk tot een interne focus.
- Energie in de beweging van zorg naar leven, *Gewoon, het leven voorop*, geeft richting en houvast, stimuleert het gesprek over 'goede zorg' op een natuurlijke wijze waardoor meer eigenaarschap ontstaat bij collega's.
- Ontwikkelingen rondom Nieuw Avondrust, kansen in vormgeving en uitwerking visie versus beschikbare capaciteit: Project Buurtkracht, Nieuw Avondrust 2.0 – buurthuisfunctie en de nieuwbouw in samenwerking met Woningstichting Barneveld.

3 Financiële ontwikkelingen

3.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De salariskosten, inclusief sociale lasten en pensioenlasten, zijn door de toename van het personeel en de cao-salarisstijging gestegen met 14,5%. Het aantal fte in vaste dienst is met bijna 14 fte gestegen en de cao salarisstijgingen waren flink in 2024. Deze kosten zijn niet volledig gedekt door de stijging van de tarieven. Bij de kosten voor personeel niet in loondienst (PNIL) zien we na een aantal jaren van stijging dit jaar een stabilisatie. De inzet van uitzendkrachten en zzp'ers in de zorg nam af met ongeveer € 200.000 en de inzet van interim-medewerkers op het servicebureau nam juist toe.

De investeringen zijn in 2024 toegenomen met € 998.000. De oude zorgtechnologie is in 2023 versneld afgeschreven. Daardoor zijn de afschrijvingskosten nu per saldo lager, maar de reguliere afschrijvingen zijn wat gestegen. Voor 2025 is er weer een investeringsbegroting opgesteld. Die wordt periodiek gemonitord.

De overige bedrijfskosten zijn per saldo gestegen met 2,3%.

De energiekosten zijn fors lager. Er heeft een flinke onttrekking op de voorziening voor RVU (regeling vervroegd uittreden) plaatsgevonden ten gunste van het resultaat. De rentelasten zijn wat gedaald door de reguliere aflossing. In 2024 is er wederom een frauderisicoanalyse uitgevoerd. Ook is het vierogen-principe actief voor de factuurbetalingen en bij de bankautorisaties. Er zijn geen afgeleide financiële instrumenten (zoals derivaten) afgesloten.

3.2 Behaalde omzet en resultaten

De omzet is in 2024 weer toegenomen, namelijk met 6,3% of € 1.713.000. Deze stijging komt nagenoeg volledig voor rekening van de Wlz-zorg. De toename is toe te schrijven aan de stijging van de Wlz-tarieven en de toename van de productie. Het resultaat komt uit op een winst van € 659.000. Dit is hoger dan het begrote resultaat. De resultaatsratio (resultaat t.o.v. de opbrengsten) over 2024 is 2,3%.

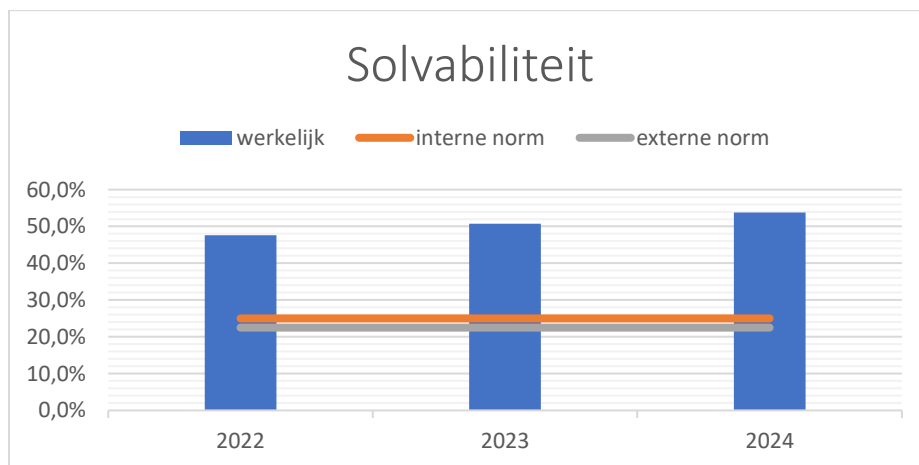
3.3 Situatie op balansdatum

De belangrijkste kengetallen van de laatste drie jaar zijn hieronder weergegeven:

	Norm	2024	2023	2022
Solvabiliteit	25%	53,8%	50,8%	47,6%
Weerstandsvermogen	20%	25,7%	24,8%	24,1%
Liquiditeit	1,5	1,9	1,9	1,9
Resultaatsratio	1,5%	2,3%	2,3%	3,1%

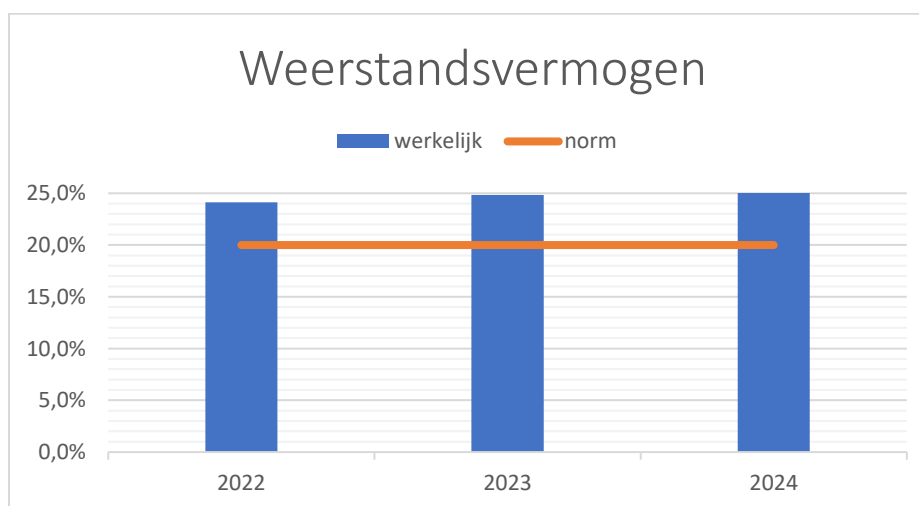
Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft inzicht in welke mate ENA aan haar verplichtingen t.o.v. haar schuldeisers kan voldoen. De solvabiliteit wordt bepaald door het eigen vermogen te delen op het totale vermogen. Het branchegemiddelde en de gangbare norm is 20–25%. ENA heeft met 53,8% een meer dan uitstekende solvabiliteit. Dit geeft een gunstig vooruitzicht voor het eventueel financieren van toekomstige investeringen.



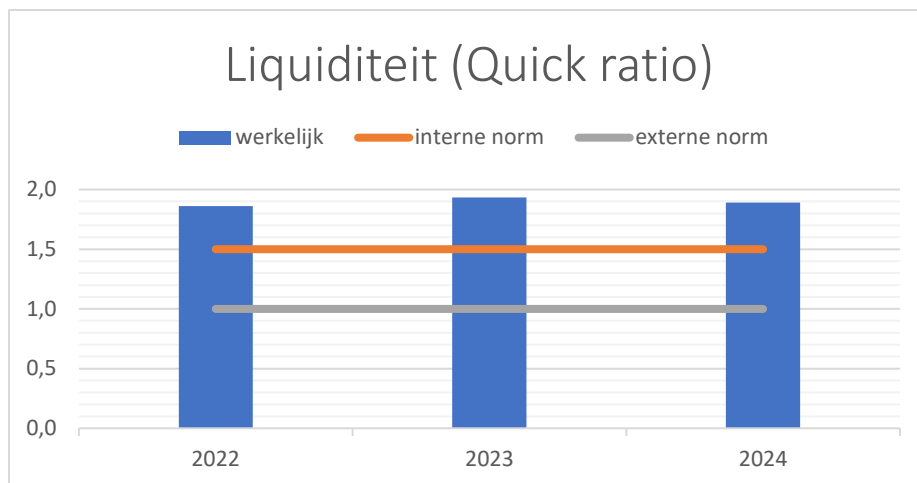
Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft de vermogensbuffer weer voor het opvangen van eventuele calamiteiten, als er grotere noodzakelijke incidentele uitgaven moeten plaatsvinden. Het weerstandsvermogen wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale bedrijfsopbrengsten (de omzet). Gangbaar in de zorg is een norm van 15–20%. ENA zit hier met 25,7% boven.



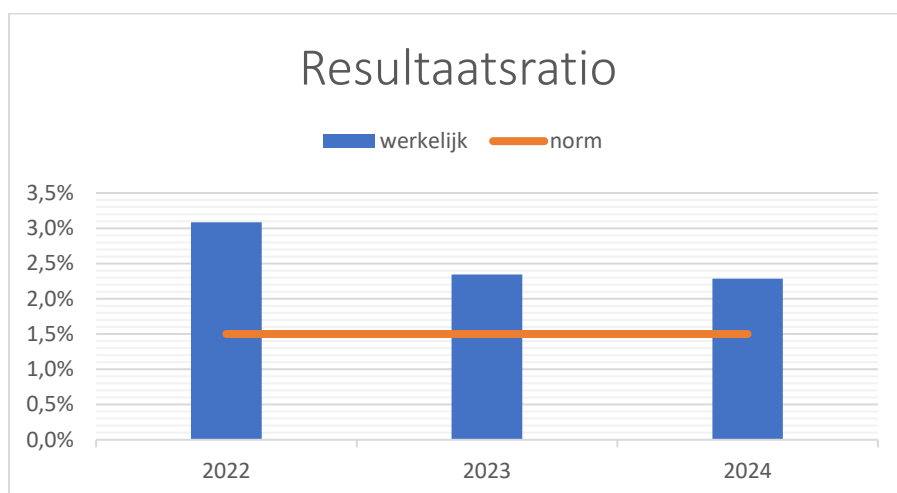
Liquiditeit (quick ratio)

Om de liquiditeitspositie te meten hanteert ENA de quick ratio. Over 2024 bedraagt deze 1,9. Dit kengetal geeft de mate weer waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa (inclusief liquide middelen) kunnen worden betaald. Een gezonde quick ratio bedraagt minimaal 1,0. Bij ENA is de norm met 1,5 wat hoger vastgesteld.



Resultaatsratio

De resultaatsratio wordt bepaald door het resultaat van het boekjaar te delen op de totale bedrijfsopbrengsten (de omzet). Als norm wordt in de zorg een percentage van 1,5% gehanteerd om het eigen vermogen op peil te houden. De resultaatsratio van ENA ligt met 2,3% boven de norm en is vanaf 2022 sterk verbeterd in vergelijking met de periode vóór 2022.



3.4 Voornaamste risico's en onzekerheden en risicobeheersing

Voor 2025 is een positieve exploitatiebegroting vastgesteld. Het begrote resultaat bedraagt € 473.286.

Risicobeheersing

Het risicomangement binnen ENA heeft tot doel de risico's op de verschillende niveaus binnen de organisatie te minimaliseren. Risicomangement wordt gevoerd op cliëntniveau, locatieniveau en organisatieniveau. ENA zet hiervoor diverse instrumenten, systemen en beheersmaatregelen in. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen:

1. Retrospectieve risicoanalyse: een analyse van incidenten en andere gesignaleerde risico's op basis waarvan verbetermaatregelen getroffen kunnen worden (leren van fouten).

2. Prospectieve risicoanalyse: het in kaart brengen van mogelijke risico's, zodat maatregelen getroffen kunnen worden (voorkomen van fouten).

In 2024 is met een breder samengestelde werkgroep een visie geformuleerd op risicomanagement. Op basis daarvan zijn de kritische processen en de risico's in kaart gebracht. Met behulp van de risicomatrix is de impact van de risico's en de prioriteit van het opstellen van beheersmaatregelen bepaald en zijn de risico's in één overzicht in beeld gebracht. Vervolgens wordt de frequentie van bespreking vastgesteld en gepland (voortgangsbewaking).

3.5 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstroom is ondanks flinke investeringsbedragen licht gestegen vanuit de operationele activiteiten. Er staan buiten de investeringsbegroting nog geen grote investeringen in de gebouwen op korte termijn gepland dus is de financieringsbehoefte (nog) niet aanwezig.

4 Jaarverslag 2024 raad van toezicht

Normen voor goed bestuur

ENA past de principes en aanbevelingen van de Governancecode Zorg 2022 toe, waarbij de bedoeling van de code en de dialoog centraal staan. Stichting Zorggroep ENA wordt bestuurd door één bestuurder. De raad van toezicht (RvT) van ENA houdt toezicht op de algemene leiding, waarbij de raad zich met name richt op de maatschappelijke opgave van de organisatie en de centrale positie van de cliënt en medewerker. De raad van toezicht is lid van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn). De vigerende statuten en de reglementen van de raad van bestuur, de raad van toezicht en de commissies van de raad van toezicht bepalen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht, ook in relatie tot de bestuurder.

Samenstelling en werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit vijf leden. De samenstelling is in 2024 gewijzigd. De heer C.E.W. Veenstra trad per 1 oktober af vanwege het bereiken van de maximale zittingsduur. In zijn plaats is de heer H.G.C. Graafland benoemd. Met het oog op het aftreden van de heer R.J. Hald in februari 2025, eveneens vanwege de maximale zittingstermijn, is alvast geworven voor een opvolger. Dit leidde tot de benoeming van de heer R.O. de Vries per 1 februari 2025. Beide wervingen waren openbaar, zowel via digitale middelen (vacaturesites en social media) als via lokale kranten. Mevrouw K.N. Kolenbrander heeft aangegeven na afloop van haar eerste termijn (januari 2025) af te treden. Hiervoor wordt in 2025 een wervingstraject gestart.

De RvT-leden hebben hun eventuele hoofd- en nevenfuncties inzichtelijk gemaakt. Er is geen (potentiële) verstrengeling van belangen of (gevaar voor) integriteitsschendingen gezien.

Samenstelling raad van toezicht per 31 december 2024

Naam	Rol en aandachtsgebied	(Neven)functies	Rooster van aftreden
C. (Cees) Hendriks	Voorzitter RvT <i>Aandachtsgebied:</i> Financiën <i>Commissies:</i> - Lid auditcommissie - Lid remuneratie-commissie	- Interim-predikant Protestantse Kerk Nederland - Voorzitter Stichting Leger des Heils Woonvermogen - Lid raad van toezicht Stichting Wereldkinderen, auditcommissie - Penningmeester Bond van Nederlandse Predikanten	Benoemd mei 2018, herbenoeming mei 2022, aftredend 2026
K.N. (Karen) Kolenbrander RvT-lid op voordracht van de centrale cliëntenraad	Vicevoorzitter RvT <i>Aandachtsgebied:</i> Kwaliteit van zorg en welzijn <i>Commissie:</i> Voorzitter commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie	- Onafhankelijk calamiteitenonderzoeker zorg - Bestuurslid filosofisch genootschap	Benoemd januari 2021/ aftreden januari 2025

R.J. (Richard) Hald	Lid RvT <i>Aandachtsgebied:</i> Integriteit, IT, cultuur en veiligheid <i>Commissie:</i> Lid commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie	• Manager Integrity Renewi plc • Projectleider WinterPop t.b.v. ouderen Voorthuizen (gelieerd aan Vereniging Seniorentocht Voorthuizen)	Benoemd februari 2017, herbenoeming 2021, aftredend februari 2025
L.B. (Lilliane) Bovendeert	Lid RvT <i>Aandachtsgebied:</i> Juridische Zaken en HR <i>Commissie</i> Voorzitter remuneratiecommissie, Voorzitter auditcommissie (waarnemend)	• Hoofd bedrijfsvoering Radiotherapiegroep	Benoemd januari 2022, herbenoeming/aftreden 2026
H.G.C. (Hiltjo) Graafland	Lid RvT <i>Aandachtsgebied:</i> sociaal ondernemerschap in maatschappelijke sectoren	• Zelfstandig adviseur (Oracel) • Secretaris centrale familieraad Martha Flora	Benoemd november 2024, herbenoeming/aftreden 2028

Commissies

De raad van toezicht werkt met een drietal commissies: de commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie, de remuneratiecommissie en de auditcommissie. De werkwijze van de commissies is voorbereidend en adviserend van aard. Besluiten c.q. goedkeuringen worden altijd in de vergadering van de RvT genomen.

Commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie	Is drie keer bijeengewees, in aanwezigheid van de bestuurder, de strategisch beleidsadviseur en een kwaliteitsverpleegkundige. Vast agendapunt vormen de tertiaalrapportages, waarin gerapporteerd wordt over een breed scala aan onderwerpen, zoals zorgverlening, kwaliteit van zorgverlening, inzet van zorgtechnologie. Maar ook over eigen regie, vrijheid en veiligheid. Op basis hiervan voert de commissie het gesprek met de strategisch beleidsadviseur, kwaliteitsverpleegkundige en bestuurder.
Remuneratiecommissie	De remuneratiecommissie is twee keer bijeengewees met de bestuurder. In deze gesprekken is aandacht voor de geboekte resultaten en de uitdagingen waar de bestuurder tegenaan loopt. Ook is er specifiek aandacht voor vitaliteit en balans werk-privé van de bestuurder, alsmede voor het werkplezier dat wordt ervaren.
Auditcommissie	De auditcommissie kwam met de bestuurder en concern controller zes keer bijeen, waarvan een keer in aanwezigheid van de accountant AGZ. Vast agendapunt

	vormen de maandelijkse financiële rapportages. Jaarlijks wordt het accountantsverslag bij de jaarrekening en de managementletter, naar aanleiding van de gehouden interimcontrole, besproken. In 2024 is ENA door de accountant gecompimenteerd met het in control zijn. Er is slechts één aandachtspunt gevonden. Dit punt is besproken. Jaarlijks wordt de door ENA Kompas uitgevoerde frauderisicobeoordeling besproken. Zo ook in 2024.
--	---

De samenstelling van de commissies zal in 2025 worden herzien.

Onderwerpen en informatievoorziening

In samenwerking met de raad van bestuur is voor 2024 een toetsingskader vastgesteld. Hierin is bijzondere aandacht geborgd voor de thema's herontwikkeling van de locatie en het woonconcept Nieuw Avondrust, de personele ontwikkeling, organisatie-inrichting, de regionale en lokale samenwerking en het Generiek Kompas.

Op de RvT-vergaderingen zijn in 2024 de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

Goedgekeurd	Besproken
- Kwaliteitsjaarverslag 2023 - Bestuursverslag en jaarrekening 2023 - Kwaliteitsbeeld 2024-2025 - Begroting 2025	- Opleidingsplan RvT 2024 - Frauderisicoanalyse - Accountantsverslag - Herinrichting Nieuw Avondrust en ontwikkeling woonzorgzone - Informatiebeveiliging/NEN7510 - Werving en benoeming nieuwe RvT-leden - Lokale en regionale samenwerking - Herijking profielen RvT-leden - Ontwikkelingen rond plannen en roosteren - Uitkomsten medewerkersonderzoek
Vastgesteld	
- Jaarverslag 2023 van de RvT - Klasse-indeling WNT 2025 - Honorering RvT en bezoldiging RvB 2025	

In de zes reguliere vergaderingen tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur is de raad geïnformeerd over de voornaamste risicogebieden waaronder de strategische resultaten, kwaliteit en veiligheid, medewerkers en financiën. Veel besproken onderwerpen in 2024 waren het plannen en roosteren, de moeilijk invulbare vacatures, de inzet van zorg-zzp'ers en uitzendkrachten, de personele bezetting in relatie tot de opgaven die voorliggen. Wat betekent de beweging naar 'Gewoon, het leven voorop' voor hoe medewerkers daarin meegenomen en gefaciliteerd worden. Dit heeft invloed op de strategische personeelsplanning, wie is waar en wanneer nodig voor het meest gepaste antwoord op de cliëntvraag. De raad van toezicht draagt verder de ontwikkeling van een nauwere samenwerking in de regio een warm hart toe. De vergaderingen van de raad worden

voorafgegaan door een kort besloten overleg zonder aanwezigheid van de bestuurder. Bij enkele specifieke ontwikkelingen heeft de bestuurder de raad van toezicht tussentijds geïnformeerd.

Contact met interne belanghebbenden

Met diverse interne stakeholders hebben leden van de raad van toezicht gesprekken gevoerd, onder andere met medewerkers van P&O, Leren & Ontwikkelen, Plannen & Roosteren en van huisvesting. Drie RvT-leden hebben een (gedeelte van een) dienst meegelopen met een zorg-, welzijns- of facilitair medewerker. Dit geeft de raad van toezicht inzicht in de mate waarin medewerkers persoonlijk leiderschap tonen, of ze zich gefaciliteerd voelen om hun werkzaamheden uit te voeren of waar medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden tegenaan lopen. De bedoeling van het meelopen is de aanvullende informatievoorziening. Niet alleen toezicht op papier en via rapportage, maar zien, horen en ervaren. Hiermee ervaart de raad van toezicht of beeld en geluid congruent zijn. Vanuit de raad van toezicht is 1 maal met de OR gesproken op een artikel-24-overleg.

Twee keer heeft een afvaardiging van de RvT de vergadering van de centrale cliëntenraad bezocht. Ook zijn enkele cliëntenraadsvergaderingen van de woonzorglocaties bijgewoond. In november nam de RvT deel aan een gezamenlijke bijeenkomst met de centrale cliëntenraad, de ondernemingsraad en ENA Kompas. Aan de hand van het thema *Samen werken aan samen zorgen* is vanuit verschillende invalshoeken gesproken over wat ENA te doen staat in het kader van het *team van de toekomst*.

Contact met externe belanghebbenden

De voorzitter van de raad van toezicht was met de bestuurder aanwezig op een bijeenkomst van RvT-voorzitters en bestuurders van lokale ouderenzorgorganisaties. Doel van deze bijeenkomst was een beeldvormend gesprek over de visie op samen werken: waar komen we vandaan, waar staan we nu en welke kansen, uitdagingen en wensen zien we in samen werken?

Een delegatie van de RvT bezocht de bijeenkomst van het regionaal platform Foodvalley. Doel van de bijeenkomst was een gezamenlijke oriëntatie op het toezicht op netwerken.

Samenwerking met de bestuurder

De raad van toezicht fungeert mede als werkgever voor de bestuurder en vervult een advies- en klankbordfunctie voor de bestuurder. De voorzitter van de raad van toezicht heeft gemiddeld eens per zes weken overleg met de bestuurder. In november heeft de remuneratiecommissie het jaarlijks evaluatiegesprek met de bestuurder gehouden.

Deskundigheid

Om deskundigheid op peil te houden hebben alle leden van de raad van toezicht en de bestuurder deelgenomen aan een trainingsdag 'De toezichthouder als hoeder van de dialoog'. Doel van deze dag, die begeleid werd door een externe deskundige op het gebied van dialogisch leiderschap, was gezamenlijk reflecteren (evalueren) en leren. Onderdeel van de training was ook inzicht verkrijgen in de eigen stijl van beïnvloeden in een dialoog en bewustheid van reageren en sturen. In 2025 krijgt dit een vervolg. Deskundigheidsbevordering geschiedt ook door het geleerde met elkaar te delen door o.a. verslaglegging van de bezochte bijeenkomsten en terugkoppeling tijdens de vergaderingen.

De raad van toezicht evalueert jaarlijks aan het eind van het jaar zijn eigen functioneren. Door wijzigingen in de samenstelling van de raad van toezicht eind 2024/begin 2025 heeft in het verslagjaar geen formele zelfevaluatie plaatsgehad. Wel is er een uitgebreide reflectie geweest op het algemene profiel van de RvT en de verschillende individuele profielen. Een ander specifiek element waarop de RvT geëvalueerd heeft is de kwaliteit van de overleggen en de diepgang daarvan.

Conform de Governancecode Zorg geschiedt de zelfevaluatie eens per 3 jaar onder leiding van een externe deskundige. Eind 2022 is een zelfevaluatie met een externe deskundige gehouden. In 2025 zal dit aan het einde van het jaar worden vormgegeven. De drie nieuwe leden zijn dan enige tijd in functie.

Bezoldiging

De honorering die de RvT-leden in het verslagjaar hebben ontvangen is binnen de bezoldigingsnorm Wet normering topinkomens (WNT) peil 2024 en ligt onder de door de NVTZ geadviseerde maximumbezoldiging. De bezoldiging bedroeg voor de hele raad in totaal € 72.246,47. Een specificatie is opgenomen in de jaarrekening 2024 van de organisatie.

Vastgesteld in RvT-vergadering d.d. 7 april 2025