

# Kaderbrief 2022

<b>Versie</b>	<b>Actie</b>	<b>Datum</b>
1.0	Ter bespreking in MT	18 augustus 2021
2.0	Ter vaststelling in MT	8 september 2021
2.0	Ter bespreking in Auditcommissie	15 september 2021
2.0	Ter bespreking in CCFR	21 september 2021
2.0	Ter bespreking in RvT	29 september 2021
2.0	Ter bespreking in OR	14 oktober 2021

Opstellers: Kees den Hollander, manager financiën & ICT  
Irma van Weert, bestuurder

## Inhoudsopgave kaderbrief 2022

<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>3</b>
<b>2. BEKOSTIGINGSONTWIKKELINGEN 2022</b> .....	<b>3</b>
<b>3. ALGEMENE UITGANGSPUNTEN BEGROTING 2022</b> .....	<b>5</b>
<b>4. FINANCIEEL KADER OPBRENGSTEN 2022</b> .....	<b>5</b>
4.1. OPBRENGSTEN WLZ, ELV, GRZ, WVP EN WMO .....	5
4.2. OVERIGE OPBRENGSTEN.....	6
<b>5. FINANCIEEL KADER KOSTEN 2022</b> .....	<b>6</b>
5.1. PERSONELE KOSTEN .....	6
5.2. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN .....	7
5.3. ONDERHOUDSKOSTEN .....	8
5.4. ALGEMENE KOSTEN.....	8
5.5. CLIËNTGEBONDEN KOSTEN .....	8
5.6. INVESTERINGEN EN AFSCHRIJVINGSKOSTEN .....	8
5.7. SOLVABILITEIT EN RENDEMENT .....	8
5.8. VASTGOEDONTWIKKELING.....	9
<b>6. PLANNING KADERBRIEF EN BEGROTING</b> .....	<b>9</b>
<b>7. OVERZICHT AFKORTINGEN</b> .....	<b>10</b>

## 1. Inleiding

De kaderbrief 2022 met de financiële kaders 2022 vormt de start van een nieuw begrotingsjaar. De kaderbrief geeft de richting aan van het te voeren beleid in 2022. In de kaderbrief worden de ontwikkeling van de bekostiging, de (daarvan afgeleide) financiële kaders, het proces om te komen tot een begroting en het tijdpad beschreven.

## 2. Bekostigingsontwikkelingen 2022

De R.K. Stichting Zorgcentra Meerlanden (hierna ZM) wordt gefinancierd vanuit de Wet Langdurige Zorg (hierna Wlz), de Zorgverzekeringswet (hierna Zvw) voor de Wijkverpleging (WVP) en het Eerstelijns Verblijf (ELV) en vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (hierna Wmo) voor ontmoeting (Haarlemmermeer), individuele begeleiding, kortdurend verblijf, hulp bij het huishouden en dagbesteding. Daarnaast ontvangt ZM verschillende subsidies zoals van de gemeente voor het WOC (WijkOnmoetingsCentrum) van 't Kloosterhof.

### Wlz

De Nederlandse Zorgautoriteit (Nza) stelt de tarieven voor de Wlz vast. Dit wordt vaak aangeduid als de 100% tarieven. Ten opzichte van 2021 blijven deze tarieven gelijk. Dat heeft te maken met de wijze waarop de stijging van de kosten door inflatie is meegenomen in het tarief. In de huidige cao is afgesproken dat de lonen stijgen. Doordat de tarieven niet meestijgen, komt het zorgresultaat desondanks onder druk te staan.

Van deze 100% door de Nza vastgestelde tarieven heeft het zorgkantoor Zorg en Zekerheid voor 2022 bepaald dat van het Nza-tarief 96,4% aan ZM wordt uitbetaald voor het deel loon en materieel en 100% van de Normatieve Huisvesting Component (NHC) en Normatieve Inventaris Component (NIC). In dit tarief zitten de kwaliteitsgelden dit jaar voor het eerst verdisconteerd. Deze 96,4% is 0,6% lager dan in 2021. Op dit moment wordt ingeschat dat het lagere tarief (inclusief kwaliteitsgelden) een druk geeft op het resultaat van € 120.000. Er is geen ruimte voor maatwerkafspraken. Wel kunnen we de 96,4% mogelijk opplussen door afspraken met het zorgkantoor te maken over bijdragen om de knelpunten in de regio op te lossen. Op dit moment is nog niet bekend welk budget hiervoor beschikbaar is.

De regionale speerpunten van Zorg en Zekerheid 2022 waarvoor we mogelijk extra budget kunnen krijgen, zijn:

- Vernieuwende zorgconcepten en herinrichting zorgaanbod om Wlz-zorg thuis mogelijk te maken.
- Uitbreiding zorgaanbod VPT en MPT.
- Concentreren van hoog-complexe en specialistische zorg.
- Efficiënte en effectieve bedrijfsvoering met als doel doelmatiger werken. Meer klanten met dezelfde financiële middelen.
- Innovatie niet alleen ter verbetering van zorg en welzijn maar ook om een bijdrage te leveren aan het nijpende personeelstekort.

Het lange termijn perspectief is “voldoende passende zorg voor alle mensen die nu en in de toekomst langdurige zorg nodig hebben”.

Het zorgkantoor Zorg en Zekerheid volgt het principe van “budget volgt cliënt”. Derhalve is er niet op voorhand sprake van een productieplafond. Wel moet de gezamenlijke productie van de zorgregio passend zijn binnen het beschikbare budgettaire kader.

### **Zvw (wijkzorg, ELV en GRZ)**

Zowel de extramurale wijkverpleging Zvw als Eerstelijnsverblijf worden ook in 2022 bij iedere zorgverzekeraar afzonderlijk ingekocht.

Voor de wijkzorg is bij alle verzekeraars sprake van een integraal tarief. Tarieven worden eenzijdig door de zorgverzekeraars vastgesteld. Zowel Zilveren Kruis als Zorg en Zekerheid (onze twee grootste verzekeraars) sturen in de wijkzorg op doelmatigheid. Zij bepalen aan de hand van het aantal uren per week per cliënt de doelmatigheid. Naarmate minder uren worden geleverd, is het uurtarief hoger. Zilveren Kruis, DSW en Zorg en Zekerheid kennen geen productieplafonds voor de wijkzorg. Menzis en CZ kennen wel productieplafonds.

Alle verzekeraars, met uitzondering van Zorg en Zekerheid en DSW, kennen een productieplafond voor ELV. Zilveren Kruis en Zorg en Zekerheid gaan in 2022 ook sturen op doelmatigheid. Deze wordt bepaald aan de hand van het aantal ligdagen van een cliënt. Welke gevolgen dit voor het tarief heeft, is nog niet duidelijk.

Vanaf 2022 gaat in de sector gewerkt worden met een breed toegankelijk nieuw experiment met bekostiging op basis van cliëntprofielen. Hiermee wordt de beweging in gang gezet naar een betere koppeling tussen inhoud van zorg en de financiering. Daarnaast worden nieuwe prestaties voor systeemfuncties binnen de wijkverpleging geïntroduceerd. Deze prestaties zijn gericht op het stimuleren van samenwerking en coördinatie van zorg. Op dit moment is er op landelijk niveau nog veel onduidelijkheid over de exacte invulling van het experiment. De reguliere bekostiging op basis van (de oude) prestaties en tarieven blijft daarnaast nog gehandhaafd. Zorgcentra Meerlanden kiest er vooralsnog voor financiering volgens de oude systematiek te handhaven, maar volgt de ontwikkelingen hieromtrent.

Zorgcentra Meerlanden levert in onderaanneming bij Amstelring Geriatrie Revalidatiezorg (GRZ) in De Meerwende. Voornemen is de levering van GRZ in onderaanneming bij Amstelring in 2022 te continueren. Regelmatig wordt de kwaliteit geëvalueerd en wordt onderzocht of het financieel rendabel is.

### **Wmo**

#### Gemeente Haarlemmermeer (De Meerwende en De Meerstede)

Begeleiding individueel, begeleiding groep (geïndiceerde dagbesteding en ontmoeting), huishoudelijke hulp en kortdurend verblijf ter ontlasting van de mantelzorger (respijtzorg) vallen

onder de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Inkoop van deze diensten en van respijtzorg vindt plaats bij de gemeente Haarlemmermeer voor De Meerwende en De Meerstede.

#### Gemeente Aalsmeer/Amstelveen

Voor 't Kloosterhof geldt dat er al jaren door de gemeente Aalsmeer/Amstelveen een subsidie van € 17.500 wordt verleend voor ontmoeting. Daarnaast hebben we een raamovereenkomst met de gemeente Aalsmeer voor het leveren van dagbesteding, individuele begeleiding en kortdurend verblijf. In 2021 is deze opnieuw aanbesteed en gegund.

### **3. Algemene uitgangspunten begroting 2022**

Tot nu toe kende Zorgcentra Meerlanden een positieve vastgoedexploitatie en een negatieve zorgexploitatie. De komende jaren werken we toe naar een situatie waarin de zorgexploitatie neutraal wordt. Het positieve vastgoedresultaat wordt gebruikt als plus voor het totale resultaat. Deze plus is nodig om de toekomstige investeringen in vastgoed te kunnen bekostigen. Verwacht wordt dat vanaf 2023 de vergoeding voor het vastgoed verlaagd zal worden.

2020 is afgesloten met een positieve zorgexploitatie van € 70K. Tot met Q2 van 2021 was de zorgexploitatie € 19K positief. Voor 2022 wordt minimaal gestreefd naar een zorgexploitatie die neutraal is.

In de begroting wordt binnen de zorgexploitatie een onderscheid gemaakt in kosten voor zorg, facilitair en overige kosten. De kosten voor vastgoed en de NHC/NIC worden apart in de begroting opgenomen.

Alle kosten die betrekking hebben op de koepel worden ten laste van de koepel gebracht. Doorbelasting van de kosten van de koepel vindt plaats op basis van het relatieve deel van iedere locatie in de totale omzet begroot. Voor de opstelling van de begroting wordt uitgegaan van de onderstaande financiële kaders.

### **4. Financieel kader opbrengsten 2022**

#### **4.1. Opbrengsten Wlz, ELV, GRZ, WVP en Wmo**

Voor 2022 wordt uitgegaan van een bedbezetting van 223 plaatsen Wlz, 4 plaatsen ELV en 1,5 plaats GRZ. Uitgangspunt voor de ZZP-mix is de geleverde mix in de maand juni 2021 met aanpassingen op basis van de verwachte ontwikkeling in de zorgzwaarte. Voor iedere locatie worden voor de begroting afspraken gemaakt over groei van het aantal plaatsen met behandeling en eventuele capaciteitsuitbreiding. Voor MPT wordt in de begroting een productie opgenomen die op het niveau ligt van de meest recente prognose van de productie van 2021.

De dekking (NHC/NIC) voor huisvesting en inventaris is voor 100% afhankelijk van de gerealiseerde productie. Gemonitord zal worden welk bedrag er gemoeid is met de kosten voor het vastgoed en inventaris (afschrijvingen, rente en onderhoud) en hoe zich dit verhoudt tot de vergoeding NHC/NIC.

Het resultaat van de vastgoedexploitatie is naar verwachting in 2022 voor elke locatie positief en dient (deels) ter compensatie van de negatieve zorgexploitatie en voor het behalen van een positief resultaat.

Voor WVP wordt vanwege de toenemende zorgvraag gestreefd naar een groei ten opzichte van de meest recente geprognosticeerde productie in 2021. Op basis van de productieafspraken van 2022 wordt gerekend met een integraal tarief van € 55 (kan nog wijzigen) per uur. In 2022 worden 4 plaatsen voor ELV begroot waarvan 2 in de Meerwende, 1,5 in de Meerstede en 0,5 in 't Kloosterhof. Voor GRZ wordt voor de locatie De Meerwende 1,5 plaats begroot.

Zorgcentra Meerlanden heeft een bescheiden belang in de Wmo (9% van het totaal aantal cliënten). In 2021 is er sprake van groei in de dienstverlening (huishouden, individuele begeleiding, begeleiding en respijtzorg), met name bij dagbesteding, deels ook voor Wlz-cliënten. In de begroting wordt voor de dagbesteding de geprognosticeerde productie van 2021 opgenomen voor zowel de gemeente Aalsmeer als de gemeente Haarlemmermeer.

#### 4.2. Overige opbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan voornamelijk uit:

- Huuropbrengsten
- Restaurantopbrengsten
- Subsidieopbrengsten

Deze opbrengsten worden begroot op basis van de meest recente prognose met eventueel aanpassingen vanwege andere inzichten.

## 5. Financieel kader kosten 2022

### 5.1. Personele kosten

In de begroting wordt een geschat effect van 2,5% van een evt. nieuwe cao meegenomen. Voor de sociale lasten wordt een inschatting gemaakt en deze wordt aangepast zodra de definitieve percentages bekend zijn.

Er wordt in de begroting rekening gehouden met de extra kosten voor uitzendkrachten in de zorg. Het bedrag wordt per locatie bepaald.

In de begroting van de koepel wordt een bedrag van 2% van de salariskosten opgenomen als calamiteitenpotje (ter dekking van extreem ziekteverzuim of andere calamiteiten waarbij extra kosten gemaakt worden). Om hiervan gebruik te maken kan een beargumenteerde aanvraag ingediend worden bij de bestuurder.

#### Zorg

De personele kosten worden gebaseerd op de aanwezige formatie in het 4<sup>e</sup> kwartaal aangevuld met openstaande vacatures en overige specifieke wensen. De openstaande vacatures en specifieke wensen worden door HRM en LMT's bepaald, onder andere aan de hand van de eisen van het

kwaliteitskader. Aan deze formatie wordt 20% formatie toegevoegd ter dekking van verzuim, vakantie, opleiding en scholing. Uitgegaan wordt van een ziekteverzuim van 6% en 2 extra dagen voor scholing, vergaderingen en werkoverleg.

Voor opleidingskosten wordt 2% van de loonsom opgenomen, conform de cao. Per locatie zal voor 2022 een opleidingsplan en een opleidingsbegroting worden opgesteld.

In overleg met HRM wordt in de begroting een bedrag opgenomen ter dekking van de kosten van de regelingen “Balansbudget VVT” en “Stoppen met werken na 45 jaar”.

### **PNIL: behandelaren en zorg**

Zorgcentra Meerlanden huurt behandelaren in vanuit Amstelring en fysiotherapeuten van praktijken in de buurt. Voor de begroting 2022 wordt per ZZP vastgesteld wat het bedrag voor de behandelcomponent is. Op basis van de begrote ZZP-mix wordt berekend welk totaalbedrag voor behandelaren (de zogenaamde behandelcomponent) er in de begroting wordt opgenomen.

### **Koepel**

De kosten van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur voldoen aan de governance code, de WNT en de (overige) spelregels van de NVZD en NVTZ. De besluitvorming vindt plaats door de Raad van Toezicht.

De middelen voor Centrale Cliënten- en Familieraad (CCFR), Cliënten- en Familieraden (CFR's) en Ondernemingsraad (OR) worden conform hun begroting opgesteld. Voor de voorzitter, vice-voorzitter en secretaris van de OR wordt rekening gehouden met een inzet van 16 uur per maand en voor de leden van de OR van 12 uur per maand.

Bij de VAR (Verpleegkundige Adviesraad) wordt rekening gehouden met een inzet van 3 uur per week per lid.

Voor HRM is uitbreiding van personeel noodzakelijk, onder andere wegens het gegroeide personeelsbestand. Er wordt een HRM-begroting opgesteld waarin dit meegenomen wordt.

Ook voor de afdeling opleidingen wordt een aparte personele begroting gemaakt. Voor de afdeling ICT wordt 0,8-1 fte geworven. Onder andere vanwege de verbouwingsplannen van de locaties wordt iemand geworven met kennis op het gebied van vastgoed (0,5-0,8 fte).

## **5.2. Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten worden begroot in overeenstemming met de meest recente prognose 2021, rekening houdend met het prijsindexcijfer particuliere consumptie van het CBS, de ontwikkeling in de bedbezetting en kostenontwikkeling die te voorzien is. De kosten van voeding worden begroot op basis van een geactualiseerde voedingsprijs per cliënt. De voedingsprijs wordt bepaald op basis van de kosten voor maaltijden e.d. die door het Nibud jaarlijks worden berekend.

### 5.3. Onderhoudskosten

De kosten sluiten aan bij de MeerjarenOnderhoudsPlannen (MJOP) van de locaties. Afstemming over het beschikbare budget voor onderhoud vindt in september plaats met de hoofden facilitair.

### 5.4. Algemene kosten

De algemene kosten bestaan uit automatiseringskosten, advieskosten, kosten van salarisverwerking, belastingen en OZB. Op basis van de huidige contracten met SIS en de contracten met software- en domotica-leveranciers worden de vaste kosten bepaald die in de begroting worden opgenomen. De andere algemene kosten worden in overeenstemming met de meest recente prognose begroot.

### 5.5. Cliëntgebonden kosten

De cliëntgebonden kosten hebben met name betrekking op kosten van laboratorium, hulpmiddelen, medicatie en incontinentiemateriaal. Deze kosten worden begroot, rekening houdend met het begrote aantal cliënten met een behandelindicatie.

### 5.6. Investerings- en afschrijvingskosten

De beschikbare investeringsruimte wordt bepaald aan de hand van de begrote Wlz-productie en de daarmee samenhangende vergoeding Normatieve Huisvesting Component (NHC) en Normatieve Inventaris Component (NIC). Op de vergoeding NHC en NIC worden de verwachte afschrijvingskosten en verwachte rentekosten van 2022 in mindering gebracht om de investeringsruimte te berekenen. Voor verbouwingen wordt een bedrag van € 900k gereserveerd. Op basis van het strategisch vastgoedplan (AAG-2020) is berekend dat we deze kosten zelf kunnen dragen. Uitwerking van de strategische vastgoedplannen per locatie worden uitgewerkt en begroot, in samenwerking met onder andere Fame.

De afschrijvingskosten van de begrote investeringen worden voor 50% verwerkt in de begroting omdat de investeringen gedurende het jaar worden gedaan. De investeringsbegroting wordt opgesteld in overleg met leidinggevenden met een duidelijke prioritering en fasering.

### 5.7. Solvabiliteit en rendement

Het eigen vermogen per ultimo 2020 bedroeg 30% (2019 29%) van het balanstotaal. In de financieringsovereenkomsten die Zorgcentra Meerlanden heeft afgesloten met de BNG wordt een solvabiliteitspercentage van 10% geëist en een Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van 1,2. Om de continuïteit van de organisatie te waarborgen sturen we op een solvabiliteit van 30%. De DSCR geeft de mate aan waarin ZM in staat is aan haar rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen. Zorgcentra Meerlanden stuurt op een DSCR van ten minste 1,2.

Handhaving van de solvabiliteit op een niveau van 30% is vanuit het oogpunt van continuïteit van de organisatie gewenst. Een financieel gezonde organisatie heeft ten minste een solvabiliteit van 25%. Dit betekent dat jaarlijks een overschot op de exploitatie nodig is. Voor 2022 gaan we uit van een rendement van 1% van de totale omzet.



## 5.8. Vastgoedontwikkeling

In 2020 is gestart met het opstellen van het strategisch meerjarig vastgoedplan. Beoordeeld is wat de technische staat van de gebouwen is en welke aanpassingen nodig zijn om een toekomstbestendig vastgoed te waarborgen. Op basis van dit beleid worden investeringsplannen per locatie opgesteld. Streven is de investeringsplannen zoveel mogelijk vanuit eigen middelen te bekostigen.

## 6. Planning kaderbrief en begroting

	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
<b>1 Kaderbrief</b>					
Kaderbrief bespreken in MT	18				
Vaststellen in MT		8			
Bespreking in Auditcommissie		15			
Bespreking in CCFR		21			
Goedkeuring door RvT		29			
Bespreking in OR			14		
<b>2 Begroting</b>					
Vorbereiden door Financiën		15			
Start begrotingsproces		15			
Concept begroting ondersteunende diensten gereed			11		
Concept begroting primair proces gereed			18		
Bespreking conceptbegroting LMT's met controller			18		
Bijstelling 1 begroting locaties			25		
Bespreking begroting locaties en geconsolideerde begroting tijdens MT begrotingsbespreking				3	
Bijstelling 2 begroting locaties en geconsolideerde begroting gereed				10	
Bespreking begrotingen met bestuurder en controller				10	
Indien nodig uitloop bespreking begrotingen				15	
Vaststelling bestuurder				17	
Versturen geconsolideerde begroting en onderliggende stukken naar auditcommissie en CCFR				18	
Bespreking begroting in auditcommissie				25	
Versturen geconsolideerde begroting en onderliggende stukken naar RvT					1
Versturen geconsolideerde begroting en onderliggende stukken naar OR					2
Bespreken begroting CCFR					7
Goedkeuren begroting door RvT					8
Bespreking begroting in OR					9

## 7. Overzicht afkortingen

BG	Begeleiding
BW	Beschermd wonen
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CCFR	Centrale Cliënten- en Familieraad
CFR	Cliënten- en Familieraad
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
ELV	Eerstelijnsverblijf
GRZ	Geriatrische Revalidatiezorg
HH	Hulp bij huishouden
IB	Individuele begeleiding
K	K na een bedrag betekent het bedrag x 1000 dus 10k = € 10.000
LMT	Locatie Managementteam
MJOP	MeerJarenOnderhoudsPlan
MPT	Modulair Pakket Thuis
NHC	Normatieve Huisvesting Component
NIC	Normatieve Inventaris Component
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn
NVZD	Vereniging van bestuurders in de zorg
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OR	Ondernemingsraad
PG	Psychogeriatrische zorg
PNIL	Personeel niet in loondienst
PV	Persoonlijke verzorging
PR	Public Relations
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
VAR	Verpleegkundige Adviesraad
VPT	Volledig Pakket Thuis
VVT	Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet normering topinkomens
WOC	Wijkontmoetingscentrum
WVP	Wijkverpleging
ZM	Zorgcentra Meerlanden
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket