

BESTUURSVERSLAG 2022



Inhoud

1 Over Zozijn	3
1.1 Missie en kernwaarden	3
1.2 Kwaliteit van zorg	4
1.3 Strategie, beleid en organisatiestructuur.....	4
2 Financiële ontwikkeling	6
2.1 Omzet en resultaten	6
2.2 Financieel perspectief	6
2.3 Financiering en treasurybeleid.....	7
3 Risico's en risicobeheersing	9
3.1 Risicofilosofie	9
4 Mens en organisatieontwikkeling	11
4.1 Arbeidsmarkt en werving.....	11
4.2 Roostering.....	12
4.3 Leren en ontwikkelen.....	12
5 Corona	14
6 Gedragscodes en medezeggenschap	15
6.1 Omgaan met klachten	15
6.2 Vrijheidsbeperkende maatregelen.....	15
6.3 Medezeggenschap van medewerkers	15
6.4 Medezeggenschap van cliënten & verwanten.....	16
7 Governance, bestuur en toezicht	17
7.1 Governance.....	17
7.2 Bestuur en toezicht	17
8 Onderzoek en ontwikkeling	19
8.1 Toegepast onderzoek	19
8.2 Fundamenteel onderzoek.....	20
9 Milieu en duurzaamheid	21
9.1 ISO 26000	21
9.2 Milieuthermometer Zorg	21
9.3 Milieuaspecten.....	22
9.4 Rapportage vereisten duurzaamheid.....	24
10 Toekomst en andere ontwikkelingen	25
10.1 Fusie stichting Thüs.....	25
10.2 Toenemende vraag complexe zorg.....	25

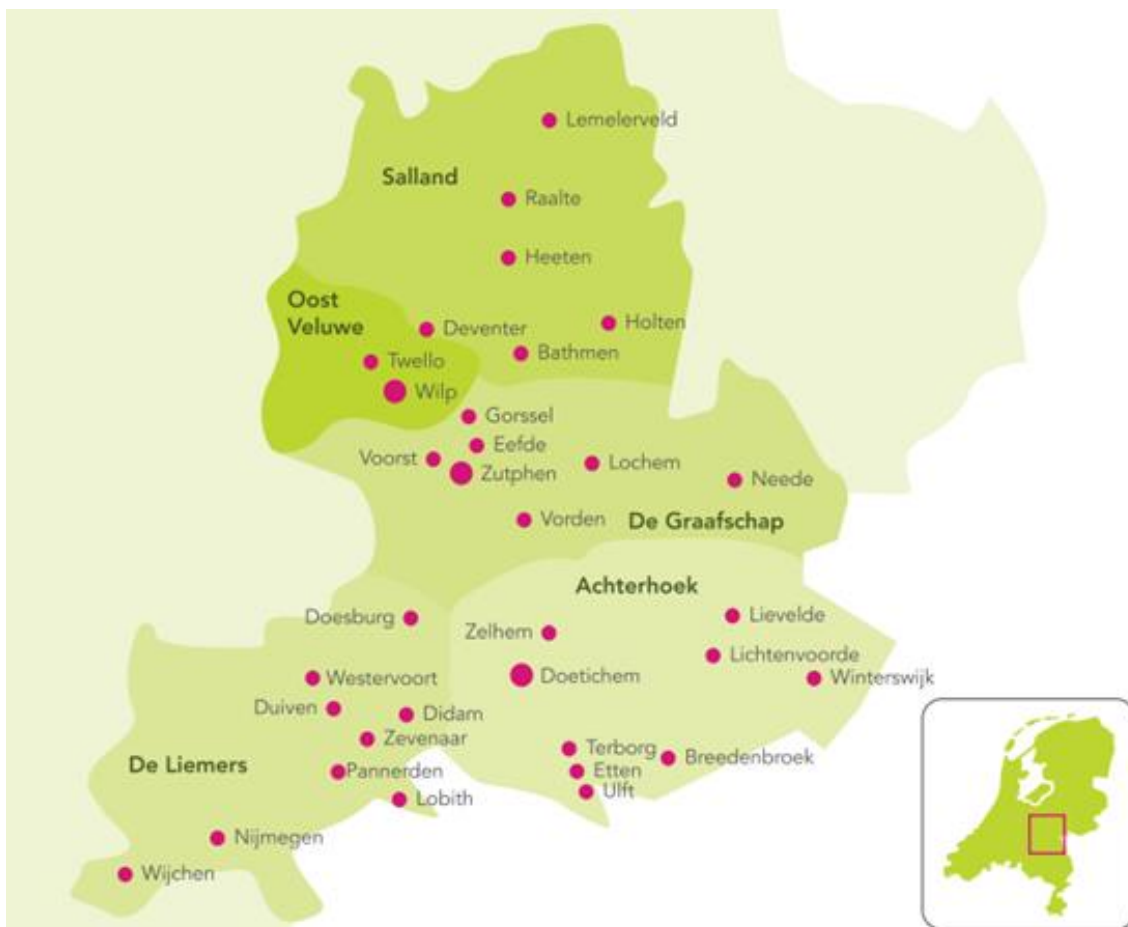
1 Over Zozijn

1.1 Missie en kernwaarden

Zozijn draagt bij aan de ontwikkeling van mensen met een beperking met als doel dat zij tot bloei kunnen komen. Dat is onze missie. Cliënten maken deel uit van de samenleving. We helpen ze gebruik te maken van wat de samenleving al biedt en stimuleren hen in wat zij de samenleving te bieden hebben. Zozijn is er voor volwassenen en kinderen met een verstandelijke beperking en niet-aangeboren hersenletsel. We werken in Gelderland en Overijssel vanuit ca. 165 locaties in de regio's Achterhoek-Liemers, Oost-Veluwe, Salland-Graafschap en Nijmegen.

Wij zorgen voor een warme en leerrijke omgeving, waarin liefdevolle en professionele zorg en ondersteuning wordt geboden aan iedereen die aan ons is toevertrouwd. Alles draait om de cliënt en de familie, het leven en de zelfstandigheid van de cliënt. Wij sluiten aan bij wat de cliënt belangrijk vindt, vanuit een gelijkwaardige dialoog en een gelijkwaardig belang. Daarbij werken alle medewerkers samen. Onze kernwaarden daarbij zijn liefdevol, vakkundig en vindingrijk.

Onze missie en kernwaarden komen ook tot uiting in de manier waarop Zozijn is georganiseerd. De cliënt staat daarin centraal. Elke cliënt heeft een eigen coördinerend ondersteuner. De zorgteams staan onder leiding van een manager. Hierdoor kunnen de medewerkers hun aandacht richten op de cliënt, in plaats van op allerlei regeltaken.



Geografische indeling Zozijn

1.2 Kwaliteit van zorg

Zozijn ondersteunt cliënten om een zo goed mogelijk leven te leiden. In dialoog met de cliënt geven onze begeleiders vorm en inhoud aan de zorg, wonen, werken, leren, dagbesteding en welzijn van de cliënt. Wij werken volgens het Kwaliteitskompas van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), dat bestaat uit vier bouwstenen:

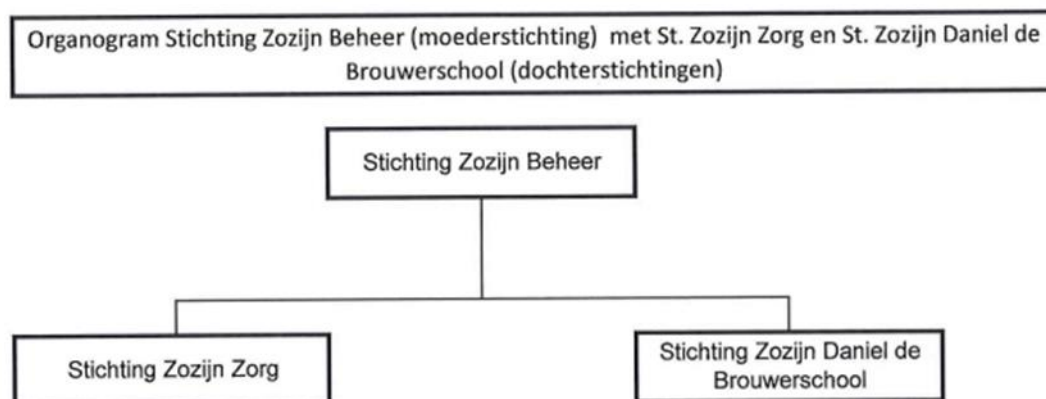
- Zorgproces rond de individuele cliënt
- Onderzoek naar cliëntervaringen
- Reflectie in teams
- Kwaliteitsrapportage en visitatie

Wij stellen ook elk jaar een kwaliteitsrapport op. Het kwaliteitsrapport wordt besproken met de Raad van Toezicht, de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en de centrale verwantenraad, en wordt ook ter externe visitatie voorgelegd.

1.3 Strategie, beleid en organisatiestructuur

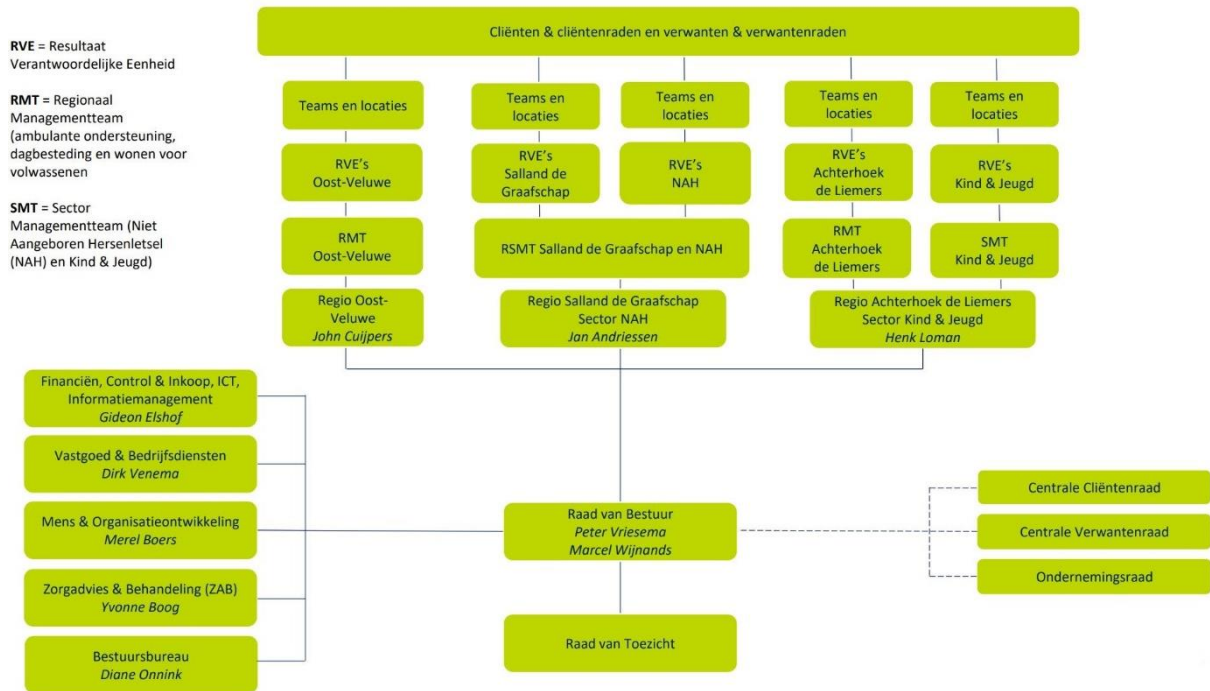
Onze meerjarenstrategie staat beschreven in het Strategisch beleidsplan 2020 - 2024. Ieder jaar wordt een Jaarplan Zozijn opgesteld op concernniveau. De regio's, sectoren en diensten stellen vervolgens regio-, sector- en dienstenplannen op. Tenslotte stellen locaties en teams hun individuele locatie- en teamplannen op. De vastgestelde jaardoelen worden gemonitord in een dashboard waar alle leidinggevenden toegang tot hebben.

Juridische en organisatiestructuur Zozijn



Bij Stichting Zozijn Zorg zijn 1819 FTE werkzaam en bij Stichting Zozijn Daniel de Brouwerschool zijn 70 FTE werkzaam. De Raad van Bestuur bestaat uit twee mannelijke leden en Raad van Toezicht bestaat uit drie mannelijke leden en twee vrouwelijke leden. Zozijn heeft geen streefcijfers bepaald voor de verhouding tussen mannen en vrouwen, maar streeft altijd naar de meest optimale samenstelling van zowel de RvB/ RvT als de leidinggevende functies daaronder.

De organisatorische structuur van stichting Zozijn Zorg is onderstaand weergegeven.



2 Financiële ontwikkeling

Stichting Zozijn sluit het boekjaar af met een positief resultaat van € 1,0 mln. (2021: € 2,3 mln.). Het resultaat is beïnvloed door incidentele baten te weten € 1,2 mln. opbrengsten uit 2021 (nacalculatie) en € 0,6 mln. boekwinst verkoop pand in Raalte. In 2022 is het resultaat lager door extra benodigde inzet van personeel niet in loondienst (PNIL). Hierdoor komt de resultaatratio in 2022 onder het minimale streven van 1,2% uit. De ratio's solvabiliteit 26,8% en DSCR 1,6 eindigden boven de norm van 25% en 1,4. Ondanks de daling van het resultaat zijn we trots op dit positieve resultaat. Dit is behaald in een jaar dat nog steeds beïnvloed werd door COVID-19 en door moeilijke economische omstandigheden.

2.1 Omzet en resultaten

De totale bedrijfsopbrengsten stegen ten opzichte van 2021 met € 10,3 mln. en bedragen € 168 mln. Dit is met name het gevolg van € 8,5 mln. hogere opbrengsten vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), die met 6,4% stegen. Dit heeft vooral te maken met de indexatie binnen de Wlz van circa 4%. Daarnaast nam de omvang van de geleverde zorg toe doordat in 2022 COVID-19 minder invloed had op de bedrijfsvoering. Onze dagbestedingslocaties konden grote delen van het jaar weer volledig open en de ambulante zorg ondervond minder hinder. Ook waren meer woonplekken bezet dit ook vanwege nieuwbouw. Zie ook hoofdstuk 5 voor meer achtergrond bij Corona.

De vergoedingen voor meerkosten en continuïteitsbijdrage gerelateerd aan COVID-19 daalden. In 2022 bedroeg de totale vergoeding € 1,6 mln. (2021 € 4,8 mln.). In 2022 kon Zozijn alleen nog extra kosten op voeren in verband met een hoger ziekteverzuim, medewerkers in quarantaine, persoonlijke beschermingsmiddelen en de vaccinatie van cliënten.

Het resultaat van Zozijn daalde naar € 1,0 mln. (2021: € 2,3 mln.). Het resultaat daalde doordat onze kosten harder stegen dan we vergoed kregen van onze financiers. Dit heeft enerzijds te maken met de stijgende inflatie, dit is onder andere terug te zien in de stijging van de kosten voor voeding. Anderzijds had de krapte op de arbeidsmarkt en de tendens dat minder medewerkers willen werken in de vorm van een vast dienstverband een belangrijke invloed op de gestegen kosten. De kosten van PNIL waren ruim € 5 mln. hoger en stegen met circa 50% ten opzichte van voorgaand jaar. De hogere gemiddelde kosten per uur van PNIL worden door de financiers niet vergoed, maar zijn inmiddels wel de dagelijkse praktijk in de zorg. In hoofdstuk 4 lichten we de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de wijze waarop Zozijn hierop reageert nader toe.

Van stijgende energiekosten had Zozijn in 2022 nog geen last omdat onze contracten voor energie nog doorlopen tot eind 2023. Deze contracten zijn gesloten voor het uitbreken van de 'energiecrisis'.

2.2 Financieel perspectief

Het jaar 2023 wordt voor Zozijn in veel opzichten een jaar vol uitdagingen. In 2022 was ons resultaat weliswaar positief, maar om structureel gezond te blijven is een resultaat nodig van minimaal 1,2%. Daarmee kunnen we blijven investeren in ons vastgoed, door nieuwbouw, verduurzaming, en adequaat onderhoud. Deze investeringen zijn nodig om ook in de komende jaren kwalitatief goede zorg te blijven leveren en financieel gezond te blijven.

Vooruitkijkend naar de komende jaren zien we op financieel vlak vier hoofdthema's die een belangrijke invloed gaan hebben:

- Arbeidsmarkt (krapte, hoge inzet personeel niet in loondienst)
- Inflatie (in het bijzonder onzekerheid energiemarkt)
- Vastgoed (stijgende bouwkosten, oplopende rente, verduurzaming en voorgenomen tariefdaling NHC in 2024)

- Financiering complexe zorg

Arbeidsmarkt

Bij de toelichting over de ontwikkeling van de cijfers in 2022 noemden we al dat ook bij Zozijn de gevolgen van de veranderingen en krapte op de arbeidsmarkt zichtbaar zijn. Zo is onder andere de inzet van PNIL gestegen. In hoofdstuk 5 lichten we toe hoe Zozijn op deze ontwikkeling inspeelt.

Inflatie

De inflatie heeft gevolgen voor bijna alle kosten. Naast een adequaat aanbestedingsproces keken we afgelopen jaar ook scherp naar de indexatie voorwaarden in onze inkoopcontracten. Doel hiervan was om de stijging van de opbrengsten en de kosten beter te matchen en daarmee het risico voor Zozijn te verkleinen. De energiekosten stijgen voor Zozijn nog niet in 2023 door een doorlopend contract tot eind 2023. In 2022 zijn plannen gemaakt hoe we vanaf 2024 de stijging van de kosten kunnen beperken. Zo werken we aan ons gedrag, versnellen we de verduurzaming van vastgoed en voeren we een adequaat aanbestedingsproces.

Vastgoed

In de afgelopen jaren namen de bouwkosten verder toe. In combinatie met de inmiddels stijgende marktrente maakt dit het steeds lastiger om nieuw vastgoed te realiseren. Laat staan duurzaam vastgoed. Door adequate aanbestedingsprocedures en goed te kijken naar onder andere het soort bouw en slimme en efficiënte pandindelingen, lukte het ons om ook in 2022 en begin 2023 mooie nieuwe duurzame locaties te openen. Hier zijn we trots op. Vanaf 2024 wordt het mogelijk nog complexer, omdat naar verwachting ook het NHC-tarief daalt. Al deze elementen en ontwikkelingen nemen we mee in onze huidige en toekomstige business cases. In paragraaf 10.3 is meer te lezen over onze huisvesting.

Bekostiging complexe zorg

Op diverse manieren is het afgelopen jaar aandacht gevraagd voor de financiering van de complexe zorg. Helaas merken ook wij dat de huidige financiering van deze doelgroep niet toereikend is en financiële tekorten ontstaan. In opdracht van VWS voert KPMG een onderzoek uit naar de tariefstelling van ZZP VG7. De uitkomsten hiervan worden echter pas in de tarieven voor het jaar 2025 verwerkt. De VGN vroeg de vaste Kamercommissie van VWS in februari 2023 om er bij de minister op aan te dringen dat er, vooruitlopend op potentieel (meer) kostendekkende tarieven, al wel een bedrag van € 80 mln. specifiek voor de complexe zorg beschikbaar komt. Eind april 2023 is bekend geworden dat vanuit het kabinet zowel in 2023 als 2024 een bedrag van € 40 mln. hiervoor beschikbaar komt. Voor sommige cliënten in deze doelgroep is ook meerzorg noodzakelijk om de juiste zorg te kunnen bieden. Eind 2022 ging een nieuwe methode in om meerzorg te berekenen. Helaas leidt ook deze nieuwe systematiek niet tot een passend uurtarief. We overleggen met andere zorginstellingen en met de zorgkantoren over een oplossing voor de korte en lange termijn.

2.3 Financiering en treasurybeleid

Zozijn werkt met een treasurystatuut om de strategische doelstellingen te behalen en om daarbij financiële continuïteit te waarborgen. In het algemeen zijn we conservatief op het gebied van treasury en behouden we voldoende risicobuffer. Zo is vastgelegd dat het gebruik van financiële instrumenten niet bedoeld is voor speculatieve activiteiten. In het treasurystatuut staat een risicomatrix met daarin de belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen. De treasurycommissie bewaakt de risicomatrix en de uitvoering van het statuut.

Zozijn werkt met een meerjarenprognose/ financieringsbehoefte waarmee we kasstromen en ratio's bewaken. Periodiek actualiseren we de prognose van het resultaat en de liquiditeiten. In de prognose houden we rekening met risico's en onzekerheden die op dat moment spelen. In de onderstaande tabel staan de belangrijkste kengetallen op financieel gebied.

Ratio's	2022	2021	norm
Resultaat ratio	0,6%	1,4%	> 1,2 %
Solvabiliteitsratio	26,8%	27,8%	> 25%; streven 30%
Weerstandsvermogen	26,2%	26,9%	> 25%
DSCR	1,6	2,0	> 1,4
Liquiditeitsratio	1,06	1,06	> 1
Loan to value	62,8%	61,0%	< 70%

Het resultaat over 2022 is toegevoegd aan ons eigen vermogen. Met dit gerealiseerde resultaat is onze financiële positie in termen van solvabiliteit redelijk constant gebleven. In procenten van het balanstotaal bedraagt de solvabiliteit 26,8% (2021: 27,8%). Dit is ruim boven de in bankconvenanten gestelde norm van 20%, en eveneens boven onze interne norm van 25%. We streven ernaar om de komende jaren door te groeien naar een solvabiliteitspercentage van 30%. Dit met als reden dat de verwachting is dat in nieuwe bankconvenanten een solvabiliteitsnorm van 25% wordt gehanteerd. Daarnaast is in de bankconvenanten een norm van 1,2 gesteld voor de DSCR. Ook deze norm is in het verleden en dit jaar ruim behaald.

3 Risico's en risicobeheersing

Risicomanagement is een continu proces waarin bestuur en management proberen om gebeurtenissen die de strategie en doelstellingen kunnen beïnvloeden, te identificeren, te analyseren en te beheersen. Actuele thema's, zoals de ontwikkelingen op de energiemarkt, zijn gedurende een korte of langere periode onderdeel van de risico's die we in ons proces verankeren. Zozijn is ondersteund door een extern gespecialiseerd bureau bij het ontwikkelen van de strategische risicoanalyse en bepalen van de risicobereidheid.

Door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en een hoger ziekteverzuim, werd het risico op een personeelstekort groter in 2022. Daarom is een apart bestuurlijk overleg ingesteld om dit risico continu te monitoren en zoveel mogelijk te beheersen.

3.1 Risicofilosofie

In het beleidsplan zijn de strategische doelstellingen onderverdeeld in vijf categorieën. Dit zijn zorg, personeel, vastgoed, informatie en financieel. Bij iedere categorie geven we aan in hoeverre we bereid zijn om onzekerheden te accepteren bij het realiseren van onze doelstellingen. Dit drukken we uit in 'Avers, Defensief, Neutraal, Offensief en Risico zoekend', zie het overzicht hieronder.

Strategische doelstelling	Risicofilosofie	Toelichting
Algemeen	Neutraal-Offensief	In het algemeen zin vinden we dat door "het zijn van een zorgorganisatie" een neutrale risicofilosofie passend is.
Zorg	Defensief-offensief	Voor wat betreft instandhouding hanteren we een defensieve filosofie. Op doorontwikkeling van specialistische kennis hebben we een offensieve houding.
Financieel	Defensief-Neutraal	Zozijn houdt voldoende financiële buffers aan, maar zoekt altijd de weg dat financieel het maximale voor de primaire zorg overblijft.
Personeel	Defensief-Neutraal	De personeelsdoelstellingen staan op nummer één, dit betekent dat maatregelen risicovoller kunnen zijn. We proberen daarbij ook nieuwe dingen. Het realiseren van de doelstellingen is van groot belang.
Informatie	Avers-Offensief	Op het gebied van informatiebeveiliging accepteren we geen risico's. Als het gaat om technologische innovatie lopen we niet achteraan. We zijn een "smart follower".
Vastgoed	Neutraal-offensief	Zozijn was en is vooruitstrevend op het gebied van verduurzamen vastgoed. En is op dit vlak gematigd offensief. Voor het beheer, vervanging en uitbreiding hanteren we een neutrale risicofilosofie. Een duidelijk kader wordt gehanteerd waarin kosten en baten transparant worden afgewogen.

3.2 Risico's en onzekerheden

Per strategische doelstelling hebben we de belangrijkste risico's bepaald waarop we moeten sturen. Van alle risico's vormen het personeelsrisico, zorgveiligheidsrisico, informatiebeveiligingsrisico, innovatierisico en risico verlies van vertrouwen de top vijf. Deze risico's zijn daarom een vast onderdeel op de agenda.

In 2022 hadden we verhoogde aandacht voor de risico's personeel en informatiebeveiliging. Ook de risico's als gevolg van de volatiliteit van energieprijzen, de stijgende rente en bouwkosten en de

verwachte daling van de NHC-vergoeding in 2024, hadden onze aandacht. In onderstaande tabel staan deze risico's beschreven en hoe we deze risico's willen beheersen.

Risico	Omschrijving	Beheersing
Personeel- en medewerker veiligheidsrisico	Het risico dat Zo zijn niet voldoende medewerkers met de juiste talenten, kennis en competenties heeft, kan verwerven of behouden.	<p>In 2022 is de ambitie uitgesproken om het werken in loondienst weer aantrekkelijker te maken. Dit doen we onder andere door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goede en vernieuwende roosters • Passend functiehuis • Goede aansturing vanuit leidinggevenden die ruimte bieden voor dialoog • Leven lang ontwikkelen en professionele autonomie • Een passende reiskostenregeling te ontwikkelen <p>Daarnaast is in 2022 een eigen recruitment team opgezet om voldoende medewerkers te werven die voldoen aan het profiel en om het onboarding proces van nieuwe medewerkers te verbeteren.</p>
Informatiebeveiligingsrisico	Het risico op een cyberaanval. Waarmee onbevoegd toegang wordt verkregen tot ons netwerk en/of applicaties met als doel gegevens te stelen, te wijzigen of te vernietigen en/ of netwerk te manipuleren	<ul style="list-style-type: none"> • Cyberverzekering afgesloten. Bij een hack/ ransomware aanval worden we ondersteund door diverse partijen • Procedures en inrichting systeem zijn n.a.v. test externe partij aangepast. Dit is een continu proces van verbeteren en testen • Opzet en test crisisorganisatie in het geval van een hack of andere aanval • Verbeteren interne beheersing. In 2022 is een start gemaakt met als doel toe te werken naar een NEN7510 certificering
Ontwikkelingen energiemarkt	Het risico op substantiële stijging van onze energiekosten (gas en elektra) die niet vergoed wordt door onze financiers	<p>Tot en met 2023 gedekt door langlopend contract. In 2022 en 2023 extra aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beïnvloeding gedrag met als doel vermindering verbruik gas en energie • Wijziging investeringsplan, versnelling op verduurzaming vastgoed • Duurzaamheid prominent binnen inkoopbeleid • Advisering inkoop energie externe partij waarbij risicospreiding voorop staat
Vastgoed	Het risico van het niet kunnen financieren van (vervangings- en uitbreidings) investeringen en onderhoud van vastgoed door stijgende bouwkosten, stijgende rente en voorgenomen daling NHC-tarief	<ul style="list-style-type: none"> • Adequaate en duidelijk treasurybeleid • Transparante business cases waarin met scenario's wordt gewerkt op het gebied van bouwnormen en renteontwikkeling • In de meerjarenraming en liquiditeitsprognose wordt rekening gehouden met daling NHC, stijgende bouwkosten en rente • Gebruik van kennis en netwerk externe adviseur op het gebied van treasury

4 Mens en organisatieontwikkeling

Om liefdevolle en professionele ondersteuning te kunnen geven aan onze cliënten zijn bevlogen, vakbekwame en veerkrachtige medewerkers nodig die cliënten, alsook elkaar, met aandacht zien. Als werkgever willen we aan iedereen die bij Zozijn werkt, gaat werken of heeft gewerkt maximaal waarde en betekenis bieden. We willen het werkgeluk van collega's graag vergroten zodat wijzelf en onze cliënten kunnen groeien en bloeien.

Om dit te bereiken is in 2019 het ontwikkelprogramma 'Zózijn werkt' gemaakt. Ondanks dat het programma door corona vanaf april 2020 minder aandacht kreeg, hebben we de afgelopen periode zeker geïnvesteerd in het verlagen van het verzuim, leiderschapsontwikkeling en het reduceren van administratieve lasten. Daarnaast was "Zózijn werkt" vooral gestoeld op essentiële principes:

- In dialoog zijn met elkaar
- Experimenteren, al doende leren we
- Verbinding maken
- Eigenaarschap voelen en uitdragen
- Samen komen tot nieuwe oplossingen
- Kennis en ervaring delen
- Werken vanuit gelijkwaardigheid
- Elkaar inspireren en stimuleren
- Samen waarderen wat goed gaat
- Samen vieren van successen

Deze principes heeft Zozijn vastgehouden en ook in 2022 meegenomen in het ontwikkelen van nieuw M&O beleid.

4.1 Arbeidsmarkt en werving

Arbeidsmarkt

Ontwikkelingen op de in- en externe arbeidsmarkt in combinatie met uitkomsten van het uitstroomonderzoek in de eerste helft van 2022, noodzaakten tot meer focus. Medewerkers geven aan werk en privé beter te willen combineren. Het is belangrijk dat er ruimte is om mee te bewegen in veranderende (privé)situaties. Daarnaast blijkt het onregelmatig werken een belangrijke reden voor vertrek, los van het lonkende financiële perspectief van het ZZP-schap. Dit maakte dat in 2022 de ambitie is uitgesproken om het werken in loondienst weer aantrekkelijker te maken. Door goede roosters, een prettige werksfeer en goede aansturing door leidinggevenden die ruimte bieden voor dialoog, een leven lang ontwikkelen en professionele autonomie. En als er iets misgaat (zoals bij agressie of ongewenst gedrag), zorgt het team of de organisatie voor goede opvang.

Die gezonde en veilige werkomgeving is belangrijk met het oog op duurzame inzetbaarheid. Deze en andere punten vormen bij uitstek de basis en input voor 'het goede gesprek' tussen leidinggevende en de medewerker over wat zijn of haar behoeften zijn om het werk plezierig te kunnen doen.

Kortom in 2022 is het werven en behouden van de vakbekwame, bevlogen en veerkrachtige medewerkers en (daarmee) aantrekkelijk werkgeverschap centraal komen te staan.

Werving

Om het werven van bewerkwame medewerkers kracht bij te zetten, startte medio 2022 als pilot een recruitment team. Dit team heeft als doelstelling meegekregen om, in afstemming met de regio's en sectoren, het binden van nieuw talent te bevorderen en via nieuwe kanalen en wegen Zozijn als

werkgever op de kaart te zetten. Gezien de opbouw van het team en nieuwe werkwijzen lag de focus in 2022 op regio Oost-Veluwe. Aan de hand van de evaluatie van de pilot wordt in 2023 besloten op welke wijze recruitment structureel wordt ingebed.

'Sterk in je werk'

Zonder onze medewerkers is er geen Zozijn én medewerkers zijn ook de ambassadeur van Zozijn. Bovendien zorgt hun werkplezier ervoor dat cliënten welzijn en leefgeluk ervaren.

In dit kader is in 2022 tussen Raad van Bestuur en de OR verder gesproken over wat er nodig is om je als medewerker gezien en gehoord te weten. Beiden onderschrijven het belang om als medewerker 'Sterk in je werk' te staan. En hoewel de definitie van 'Sterk in je werk' kan variëren per medewerker, is besproken welke gemeenschappelijke elementen en uitgangspunten er te onderscheiden zijn die hierin van belang zijn. In 2023 is een convenant tussen de Raad van Bestuur en de OR ondertekend met als doel voorstaande in 2023 gezamenlijk uit te dragen, te adresseren en te bevorderen.

4.2 Roostering

In 2022 werd ook het huidige roosterbeleid als prioriteit geormerkt. Er is een duidelijke noodzaak om het huidige roosterbeleid te analyseren en aantrekkelijker te maken voor eigen medewerkers. Op verschillende locaties binnen Zozijn is daarom (het gesprek) gestart om te inventariseren hoe we dit proces kunnen verbeteren; welke wensen medewerkers hebben en op welke wijze we hieraan tegemoet kunnen komen. In 2023 krijgt dit, aan de hand van de uitkomsten, verder zijn beslag.

4.3 Leren en ontwikkelen

De toenemende tekorten op de arbeidsmarkt in relatie met de post covid gevolgen, zorgden voor een hoge werkdruk, een hoog verzuim en een grote dynamiek in het personeelsbestand. Mede omdat in 2021 alle Zozijnbrede scholingsactiviteiten zijn ondergebracht binnen één afdeling Opleiding en Ontwikkeling en nadrukkelijk strategische speerpunten op het gebied van cultuur en gedrag zijn geformuleerd, zijn we goed in staat geweest om medewerkers te trainen, coachen en te laten reflecteren binnen onze Zozijn cultuur.

Met gepaste trots kunnen we melden dat het aantal (nieuwe) medewerkers dat heeft kunnen leren en ontwikkelen, zowel individueel als in teamverband, groter was dan ooit. 1820 medewerkers hebben 1 of meer (digitale) opleidingen gevolgd in 2022.

Opleiden en ontwikkelen stond in 2022 in het teken van "Samen ontwikkelen vanuit veerkracht". Specifieke aandachtspunten waren onboarding, incompany BBL, begeleiding studenten.

Leiderschapstraining

In 2022 is het reguliere leiderschapstraject afgerond. Alle directieleden en managers hebben dit traject gevolgd. In 2022 is dit programma aangevuld met een Onboarding Leiderschapsprogramma voor nieuwe leidinggevendenden en werd er een leiderschapsdag georganiseerd met medewerking van oud hockeycoach Marc Lammers. In ons leiderschapsprogramma staat de dialoog centraal. We werken aan een gezamenlijk gedragen Zozijn cultuur waarin we als managers vanuit vertrouwen, lef, open dialoog en nieuwsgierigheid, beter in staat zijn een open dialoog met elkaar én het eigen team te voeren.

Teamreflecties

Het organiseren van teamreflecties en de bevindingen hiervan vastleggen volgens het kwaliteitskader van de VGN en individuele en teamcoaching (on the job) op het gebied van veerkracht. 9 teamcoaches en een opleidingsadviseur hebben bij 83 teams teamreflectie en/of -ontwikkeling uitgevoerd. In percentages zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest (op basis van de 4 thema's uit het Kwaliteitskader van de VGN):

Thema	Percentage
1. Het proces rond de individuele cliënt.	4%
2. De kwaliteit van de relatie tussen cliënt, verwanten en medewerkers.	8%
3. Borging van de veiligheid.	3%
4. De toerusting van medewerkers voor de zorg- en ondersteuningsvragen.	49%
Ander thema	36%

Om coördinerend ondersteuners te ondersteunen in hun coachende taak ten aanzien van de uitvoering van het zorgplan, hebben teamcoaches ook nog 32 medewerkers opgeleid in “Coaching vanuit de dialoog”.

Digitale vaardigheden, inbegrepen Informatieveiligheid en privacy

De e-learning module Informatieveiligheid en privacy is in 2022 door 246 medewerkers succesvol afgerond. Dat brengt het totaal aantal medewerkers wat deze e-learning heeft afgerond op 499. Van alle 371 medewerkers die een training bij onlinetrainingsbureau GoodHabitx hebben gevolgd, heeft 49 % een training op het gebied van digitale vaardigheden gevolgd.

Complexe zorg

We beogen medewerkers en teams vakbekwaam te houden om complexe cliënten te kunnen ondersteunen (zowel bij de begeleiding als de zorg) en om te gaan met spanningsvol handelen (programma Focus “veilig verbinden vanuit vertrouwen”). Er werden voor ongeveer 800 medewerkers één of meer trainingen georganiseerd voor vakbekwaamheid die specifiek in het teken stonden van de toenemende complexiteit van cliënten. Het betreft onder andere: focustrainingen, psychiatrische problematiek, methodisch betekenis geven en intensieve gezinsondersteuning. Omdat er bij complexere cliënten ook sprake is van meer zorgvragen, werden ook meer medewerkers bekwaamd in specifiek cliëntgerichte voorbehouden- en risicovolle handelingen.

Kind & Jeugd

In het kader van de permanente educatie van de zorgprofessionals binnen de sector Kind & Jeugd van Zozijn, zijn de volgende praktijktrainingen geaccrediteerd voor de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ): Waarnemen en communicatie, Oplossingsgericht werken, Wet- en regelgeving, Systeemgericht werken, Focus basistraining (veilig werken in de ambulante zorg), Beroepscode, Meldcode, Ambassadeurschap, Meerzijdige partijdigheid, Nederlands met Gebaren voor het jonge kind en Floorplay.

Uitdagingen 2023

Voor komend jaar staan ons nog een aantal nieuwe uitdagingen te wachten. Het is helaas nog niet gelukt om managers in het Learning Management Systeem real time inzicht te geven in het vakbekwaamheidsniveau van de eigen medewerkers. We zijn inmiddels samen met de afdeling ICT hard aan het werk om dit in 2023 te realiseren. Naast een incompany BBL-traject, organiseren we ook een in company certificaatraject op mbo-4 niveau. En daarnaast gaan we zo snel mogelijk het registratieproces voor studenten digitaliseren.

5 Corona

2022 begon met een harde lockdown. Het aantal besmettingen bij Zozijn was, vergelijkbaar met het aantal besmettingen in de rest van het land, hoog. Medewerkers met corona of nauw contact moesten thuisblijven, dit leverde grote druk op de dienstroosters op. Wij moesten een groot beroep doen op flexibiliteit van onze medewerkers. Zij hebben hard gewerkt om verspreiding van corona te voorkomen en zich aan te passen aan de toegenomen zorgvraag van zieke cliënten/ cliënten in isolatie. Ook hebben zij steeds weer uitval van collega's op moeten vangen. Wij zijn trots op hoe zij zich staande hebben gehouden! Voor cliënten was het lastig dat er veel dingen beperkt werden. Wat zijn we blij met creatieve medewerkers die keken wat er wél mogelijk was en zo goed als mogelijk leuke dingen organiseerden, zoals ZozijnTV of Digitale Bingo.

Het kabinet voerde vanaf januari steeds verdere versoepelingen door, waardoor gedurende het jaar er weer steeds meer mogelijk werd.

UBT, CAT en DO

Dagelijks bespraken de leden van het uitbraakteam (UBT) met elkaar het aantal positieve cliënten en eventuele uitbraken op de verschillende locaties. Met deskundig advies op maat richting begeleiders en management is geprobeerd de gevolgen van corona zo klein mogelijk te houden. Het uitbraakteam gaf ook wekelijks advies en/of deed voorstellen aan het in januari opgerichte Corona Advies Team (CAT). Door de verscheidenheid aan disciplines die deelnemen hieraan, kon er 'breed' advies gegeven worden richting directieoverleg (DO). Genomen besluiten of versoepelingen die doorgevoerd werden, deelden we direct met medewerkers via de daarvoor in het leven geroepen 'pandemiemail'.

Richtlijnen 1,5 meter

In februari werd de 1,5 meter regel afgeschaft, dit leverde het CAT het vraagstuk op hoe hiermee om te gaan. Onze cliëntenpopulatie is zo divers dat één en hetzelfde beleid voor heel Zozijn niet passend leek. Om kwetsbare cliënten te beschermen, maar om anderen geen onnodige beperkingen op te leggen, is ervoor gekozen om op basis van afstand client-medewerker een splitsing te maken in de te volgen richtlijnen. Voor locaties waar 1,5 meter afstand gehouden kon worden, volgden we de landelijke richtlijnen. Voor de overige locaties, baseerden we ons op de richtlijnen voor de langdurige zorg (van het LCI, Verenso/NVAVG en de VGN).

Coronaprotocol en pandemieplan

Om het beleid voor medewerkers begrijpelijk te maken en te houden, is er gewerkt aan een coronaprotocol met daarin stroomschema's. Aan de hand van veranderende richtlijnen werd het coronaprotocol continu bijgewerkt.

Om opgedane kennis niet verloren te laten gaan, is er ook gewerkt aan een pandemieplan. Dit plan is de 'paraplu' waaronder het coronaprotocol en het zorgcontinuïteitplan vallen. Het pandemieplan is opgesteld op basis van o.a. het sectorplan GHZ-speciaal voor de coronapandemie. De basis van dit plan is toepasbaar voor de opzet van toekomstige pandemieplannen.

Vaccinaties

In april was er een vaccinatieronde voor een beperkte (door de overheid bepaalde) kwetsbare doelgroep en in september kregen alle cliënten een herhaalvaccinatie aangeboden ofwel via ons eigen behandelcentrum of via de verschillende GGD's in het werkgebied van Zozijn.

In juni/juli, oktober en december zagen we, in gelijke tred met het landelijk beeld en soms op basis van door het kabinet doorgevoerde versoepelingen, een toename in het aantal besmettingen. Gedurende het jaar werd er tóch steeds meer mogelijk. De frequentie van het CAT werd van wekelijks afgeschaald naar maandelijks. De genoemde verdeling in locaties (op basis van wel of geen afstand) en de daarbij behorende maatregelen bleef echter tot het einde van het jaar in de organisatie bestaan.

6 Gedragscodes en medezeggenschap

Bij Zozijn werken we methodisch en volgens heldere afspraken die te vinden zijn in ons kwaliteitsmanagementsysteem. Zo kunnen we werkprocessen beheersen en zo nodig verbeteren. Op alle niveaus in de organisatie voeren wij risico-inventarisaties uit, analyseren wij onvrede en klachten, incidenten en calamiteiten en gebruiken we de resultaten voor verbetering. Zozijn heeft een HKZ-certificaat wat betekent dat het kwaliteitssysteem jaarlijks door een extern bureau (DNV) wordt getoetst.

6.1 Omgaan met klachten

Ondanks alle inspanningen en goede bedoelingen kan het gebeuren dat iemand niet tevreden is over onze dienstverlening. Wij vinden het belangrijk om hier op een juiste manier aandacht aan te besteden. Iedere klacht of uiting van onvrede zien wij als een kans om onze dienstverlening te verbeteren.

Bij een klacht of onvrede bespreekt de klager dit bij voorkeur als eerste met de medewerker die de ontevredenheid heeft veroorzaakt. Een volgende stap is een gesprek met de leidinggevende of directeur. Ook met de klachtenfunctionaris of één van de vertrouwenspersonen van het Meldpunt Meldingen en Klachten kan de klacht of onvrede worden besproken. Het Meldpunt wordt bemenst door de klachtenfunctionaris en de vertrouwenspersonen. Daarnaast hebben wij cliëntvertrouwenspersonen voor cliënten, verwanten en medewerkers, allen extern en onafhankelijk. Tot slot kan iemand een formele klacht indienen bij de onafhankelijke klachtencommissie of zich rechtstreeks wenden tot de onafhankelijke Geschillencommissie Zorg.

6.2 Vrijheidsbeperkende maatregelen

Wij willen cliënten tot bloei laten komen. Onvrijwillige zorg hoort daar niet bij. Helaas is onvrijwillige zorg soms toch nodig als dit de enige manier is om 'ernstig nadeel' voor de cliënt zelf of de omgeving te voorkomen. De Wet zorg en dwang (Wzd) gaat over vrijheidsbeperkende maatregelen en onvrijwillige zorg. Dit zijn maatregelen zoals het op slot doen van een deur of het toedienen van medicijnen, terwijl een cliënt dat eigenlijk niet wil. Maar het betreft ook afspraken, bijvoorbeeld dat iemand niet de hele dag op Facebook mag of zelf mag bepalen wat hij/zij op brood smeert.

Wij vinden het belangrijk om goed uit te leggen hoe de wet cliënten raakt. En wat medewerkers, vrijwilligers of verwanten ervan merken. Als er toch een vrijheidsbeperkende maatregel nodig is, dan volgen onze medewerkers het 'stappenplan Wzd' met daarin een beslisboom waarin beschreven staat welke stappen je neemt voordat een vrijheidsbeperkende maatregel wordt ingezet. Ook hebben we brochures voor cliënten over de Wzd en is er een Wzd-vertrouwenspersoon.

6.3 Medezeggenschap van medewerkers

Medewerkers van Zozijn hebben medezeggenschap, in hun team maar ook via de ondernemingsraad (OR). Dat is in tijden van grote veranderingen in de zorg extra belangrijk. De OR bekijkt en bespreekt de voornemens van bestuurder en directeuren, weegt belangen van organisatie en medewerkers zorgvuldig tegen elkaar af en let erop dat afspraken geborgd zijn. Ook kan de OR zelf voorstellen inbrengen. De OR gebruikt daarvoor verschillende wettelijke rechten: adviesrecht, instemmingsrecht, initiatiefrecht en recht op informatie van de werkgever. Iedere week komt de OR bijeen voor een gezamenlijke bespreking of voor overleg in commissies. Iedere maand is er overleg met het lid Raad van Bestuur en de directeur M&O. Daarnaast spreekt de OR met andere sleutelfiguren om gewenste informatie te halen of te brengen.

6.4 Medezeggenschap van cliënten & verwanten

Bij belangrijke besluiten betreft Zozijn de medezeggenschap van cliëntenraden en verwantenraden. Daardoor kunnen cliënten en verwanten meepraten en meebeslissen over de koers van de organisatie en het welzijn van de cliënten. In totaal zijn er ruim 200 cliënten en verwanten actief binnen de medezeggenschap van cliënten en verwanten op drie niveaus.

- Op centraal niveau overlegt de centrale cliëntenraad (CCR) en de centrale verwantenraad (CVR) met de Raad van Bestuur.
- Op regionaal niveau overleggen de regio/sector-verwantenraden en de cliënten-Lathmerraad met de directie.
- Op lokaal niveau overleggen de zorgmanagers met de cliëntenraden en de verwantenraden van de desbetreffende locaties of eenheden (zo is er ook een cliëntenraad Ambulant).

In 2020 is de nieuwe wet voor de medezeggenschap (WMCZ 2018) in werking getreden met een nieuwe medezeggenschapsregeling. In deze regeling staan de afspraken tussen Zozijn en de cliënten- en verwantenraden over de medezeggenschap. De belangrijkste veranderingen in de nieuwe wet zijn:

- Inspraak voor cliënten over zaken die belangrijk zijn in hun dagelijks leven
- Meer nadruk op tijdige informatie in begrijpelijke taal
- Verzwaard advies wordt instemmingsrecht
- Verplichte gelaagdheid in de medezeggenschap

De Medezeggenschapsregeling van Zozijn geldt per 1 mei 2021 en is feestelijk ondertekend op het Medezeggenschapsfeest in september 2022. In de regeling staat dat cliënten en hun vertegenwoordigers inspraak hebben via het locatie-overleg van de plaats waar zij wonen of werken.

Zie ook: medezeggenschap.zozijn.nl

7 Governance, bestuur en toezicht

7.1 Governance

Zozijn werkt volgens de zorgbrede governancecode die van kracht is per 2022. Deze code wil met zeven principes de reflectie op, en het gesprek over het functioneren van de bestuurders en toezichthouders stimuleren.

De zeven principes van de governancecode zijn:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de organisatie is het bieden van goede zorg en onderwijs.
2. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de organisatie.
3. De organisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de organisatie.
5. De Raad van Bestuur bestuurt de organisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de zorg- en schoolorganisatie.
7. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Per 1 augustus 2011 hanteert de Daniël de Brouwerschool de Code Goed Bestuur.

Financiële governance

We leggen financiële verantwoording af met de jaarrekening en een accountantsverklaring. Vanuit financieel perspectief moeten onze maatregelen bijdragen aan een optimale zorgverlening op de korte en lange termijn. Waarbij bijvoorbeeld duurzame gebouwen aantrekkelijk zijn voor huidige én potentiële cliënten om in te wonen en voor medewerkers om gezond in te werken.

Compliance

Compliance betekent verantwoord handelen. De essentie van onze interpretatie van compliance is dat we als medewerker van Zozijn te vertrouwen zijn en oprecht, loyaal, betrokken en nieuwsgierig zijn. In de compliance regeling van Zozijn staan onze belangrijkste regels en afspraken met verwijzingen naar bijvoorbeeld de gedragscode, grondhouding, zeggenschap-inspraak-medezeggenschap, zorginhoudelijk statuut, incidenten en calamiteiten, respect voor onze planeet, gegevensbescherming, rechten van cliënten, verwanten en medewerkers, zorgplicht en risicobeheersing.

7.2 Bestuur en toezicht

Raad van Bestuur

Vanaf 2022 heeft Zozijn een tweehoofdig bestuursmodel. De voorzitter heeft de portefeuille Zorg en het lid heeft de portefeuille Bedrijfsvoering. De visie op besturen kenmerkt zich door het scheppen van duidelijke kaders en ruimte om de eigen verantwoordelijkheid in te vullen. De Raad van Bestuur hecht eraan dat mensen zich betrokken voelen bij de organisatie en verbonden zijn. Zij wil hen veilig, betrouwbaar en bevlogen leiderschap bieden. Uitgangspunt is dat medewerkers in hun eigen waarde worden gelaten zodat zij binnen hun specialisme tot bloei kunnen komen. De Raad van Bestuur en de directieleden zien elkaar tweewekelijks om het beleid en vraagstukken af te stemmen. Zozijn kiest niet voor zelfsturende zorgteams maar verwacht van de directie en het management dat zij beschikbaar zijn voor hun medewerkers, een voorbeeldfunctie innemen en het beleid helder uitdragen.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft vooral een toezichthoudende en adviserende rol en fungeert als klankbord voor de Raad van Bestuur en de organisatie. De raad heeft er vertrouwen in dat zij op een betrokken wijze – doch op afstand van de dagelijkse operaties - kan toezien op het door het bestuur, directie en management gevoerde beleid. Ook de Raad van Toezicht volgt de Governancecode Zorg en heeft deze vertaald naar een toezichtsvisie en jaarplan voor toezicht op de strategie, het beleid en de operaties van Zozijn.

Tenminste één keer per jaar bezoekt de Raad van Toezicht een aantal locaties. Daarnaast is er regelmatig overleg met het Dagelijks Bestuur, de Ondernemingsraad, en met de centrale cliënten- en -verwantenraad. De Raad van Toezicht heeft drie commissies:

- Auditcommissie Financiën, Vastgoed en IT
- Auditcommissie Kwaliteit en veiligheid
- Remuneratiecommissie

Met deze commissies voert de raad van toezicht overleg over diverse onderwerpen waaronder de kwaliteit van de zorg, arbeidsmarkt, belasting van medewerkers, ketensamenwerking, duurzaamheid, ziekteverzuim, veiligheid, innovatie en financiën/bedrijfsvoering. Voor 2023 zijn de focusthema's: arbeidsmarkt, duurzaamheid, gezond leven (met name voor cliënten).

De Raad van Toezicht is ook nauw betrokken bij de Daniël de Brouwerschool. Viermaal per jaar is een vergadering over de Daniël de Brouwerschool, waarvan tweemaal met de schooldirecteur. Daarnaast bezoekt een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht jaarlijks de school.

In 2022/2023 worden de statuten en reglementen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht aangepast in lijn met de nieuwe wet- en regelgeving, waaronder de WTZa en de WBTR en de Governancecode Zorg 2022, conform de modellen van de NTVZ.

Zie ook: toezichtverslag 2022 van de RvT.

8 Onderzoek en ontwikkeling

In 2022 werden bij Zozijn verschillende activiteiten uitgevoerd op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. We maken onderscheid tussen activiteiten in het kader van toegepast onderzoek (paragraaf 9.1) en activiteiten in het kader van fundamenteel onderzoek (paragraaf 9.2).

8.1 Toegepast onderzoek

Binnen toegepast onderzoek worden bij Zozijn jaarlijks meerdere onderzoeken uitgevoerd. Van kleinschalig, bijvoorbeeld door een mbo-stagiair binnen één voorziening, tot organisatiebreed door een universiteit. Dit betreft vaak een onderzoek waarbij de resultaten vervolgens ook in de praktijk worden gebruikt.

Zozijn werkt onder meer samen met Saxion, Universiteit Twente en met verschillende opleidingen en het lectoraat Ethiek vanuit de HAN. Afhankelijk van het onderwerp wordt er ook samengewerkt met andere partijen. De in 2022 uitgevoerde onderzoeken zijn:

- **Ondersteuning jongeren met een beperking en onveilige hechting**
Onderzoek binnen de sector Kind & Jeugd naar de begeleiding van jongeren met een verstandelijke beperking die onveilig gehecht zijn.
- **Ontwikkelen methode betekenisvol handelen**
Ontwikkeling van een methode voor ergotherapeuten om betekenisvol handelen van kinderen met een intensieve zorgvraag in kaart te brengen.
- **Stilstaan bij handelen is vooruitgang**
Onderzoek binnen de sector Kind & Jeugd naar methodieken m.b.t. doelgericht werken en het in één lijn brengen daarvan.
- **Onderzoek naar kwaliteitsverbetering van ZozijnTV**
Hoe kan ZozijnTV nog beter aansluiten bij de doelgroep, hoe kan de opnamekwaliteit verhoogd worden en hoe zijn de uitzendingen nog makkelijker te bekijken.
- **Ons kent ons, zo zijn we**
Onderzoek naar de inwerkperiode en de rapportages in ONS binnen de ambulante gezinsondersteuning van Kind & Jeugd.
- **Betekenisvol handelen van kinderen met een intensieve zorgvraag**
Onderzoek naar de implementatie en evaluatie OBHK-EMB meetinstrument binnen de sector Kind & Jeugd.
- **Onderwijs binnen Zorg**
Onderzoek naar de samenwerkingspartners bij onderwijs in zorg.
- **Vormen van onderwijs in Zorg**
Onderzoek naar de voorwaarden die nodig zijn om kinderen onderwijs binnen zorg te laten ervaren.
- **Digiborden en ontwikkelprogramma's**
Onderzoek naar Digiborden en ontwikkelprogramma's binnen de sector Kind & Jeugd.
- **Beweeg en groei met ons mee!**
Onderzoek rondom het re-integreren van de methode Sherborne binnen de dagbehandeling.
- **BSO+**
Onderzoek naar de succesfactoren en verbeteringspunten van BSO+.
- **Wet zorg en dwang**
Onderzoek naar de invloed van cliëntkenmerken en de toepassing van de Wet zorg en dwang.
- **Serious gaming**
Onderzoek naar toepasbaarheid van serious gaming in cursussen van de Zozijn school.
- **Arbeidsbesparende technologie**
Onderzoek naar waar de grootste kansen liggen voor de inzet van arbeidsbesparende technologie.

8.2 Fundamenteel onderzoek

Binnen Zozijn wordt op een aantal thema's aan fundamenteel onderzoek gedaan. Dit betreft de volgende onderzoeken:

- In 2022 zijn de eindresultaten opgeleverd van het meerjarig onderzoek naar zorgprogramma's Terts en Kwint (2016 – 2021) dat hogeschool Saxion in opdracht van Zozijn heeft uitgevoerd. Deze resultaten vormen de aanzet voor de doorontwikkeling van de zorgprogramma's.
- Zozijn heeft een academische onderzoeks- en auteursgroep Metis. Deze groep bestudeert vakliteratuur en vertaalt deze naar de zorg en ondersteuning van mensen met een (ernstig) verstandelijke beperking. Metis beoogt de wetenschappelijke kennis te verbinden met de praktijk en expertise te verbeteren via 3 lijnen:
 - Vergroten van de expertise door een structureel, intern opleidingsprogramma; dragen de expertise over aan met name de ondersteuners.
 - Adviseren van expertise via de vakgroep van gedragswetenschapper aan de ondersteuners/zorgteams van alle doelgroepen.
 - Publiceren over kennis en expertise voor de gehandicaptenzorg in Nederland.
- Matthijs Heijstek (gedragswetenschapper) voert namens Zozijn sinds 2020 een promotieonderzoek uit samen met Prof. dr. Marian Jongmans en dr. Lex Wijnroks van de Universiteit Utrecht. In de eerste fase van het onderzoek wordt onderzocht welke stressoren, vanuit het heden en vanuit de levensloop, bijdragen aan stress. Aan dit onderzoek doen een groot aantal cliënten uit het hele land mee. In een volgende fase wordt er een kleiner aantal cliënten bij wie sprake is van zeer intensieve begeleiding en een grote gevoeligheid voor ontregeling langdurig gevolgd.

9 Milieu en duurzaamheid

Onze planeet staat voor grote uitdagingen op het gebied van milieu en klimaat. Klimaatverandering, behoud van biodiversiteit, maatregelen om milieuvervuiling tegen te gaan en verantwoord gebruik van grondstoffen zijn thema's die Zozijn na aan het hart liggen. Met betrekking tot de verduurzaming van haar meerjarenstrategie zien we thema's zoals milieu, klimaat, economie en samenleving niet los van elkaar. Als kapstok voor niet-financiële prestatie-indicatoren kozen we voor de wereldwijd geaccepteerde richtlijn voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties; de ISO 26000.

9.1 ISO 26000

We publiceren sinds 2019 onze MVO-rapportage 'Duurzaam Zozijn'. Daarin schetsen we hoe wij in de breedte naar duurzame strategie kijken. Van cliëntenzorg tot het milieu. En van duurzaam personeelsbeleid tot maatschappelijk verantwoord inkopen en hoe we samenwerken met de lokale gemeenschap. Met de implementatie van ISO 26000 brengen we duurzaamheid in het DNA van onze organisatie.

De ISO 26000-richtlijn omvat zeven kernthema's: governance, mensenrechten, cliëntenzorg, medewerkers, milieu, zorgketen en relaties met de gemeenschap. Behalve bovengenoemde kernthema's zijn het identificeren en betrekken van stakeholders en de zeven MVO-principes belangrijke componenten van de ISO 26000-richtlijn. Met de implementatie van kernthema's van de ISO 26000 richtlijn, werken we tegelijkertijd ook aan de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

Kernthema's en ontwikkelingsdoelen

De Verenigde Naties stelden in 2015 zeventien ontwikkelingsdoelen vast: de 'Sustainable Development Goals' (SDG's). Met de implementatie van kernthema's van de ISO 26000 richtlijn, werken we ook aan vijf ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Dit zijn:

Doel 3: Goede gezondheid en welzijn (van cliënten en medewerkers)

Doel 4: Kwaliteitsonderwijs (levenslang leren voor iedereen)

Doel 7: Betaalbare en duurzame energie (vormen van hernieuwbare energie)

Doel 13: Klimaatactie: Zozijn neemt duurzaamheid als uitgangspunt van haar strategie

Doel 17: Partnerschappen om doelstellingen te bereiken (de rol van Zozijn in de zorgketen)

In onze MVO-rapportage geven wij aan op welke manier de relevante ontwikkelingsdoelen corresponderen met de verschillende ISO-26000 kernthema's (zie de MVO-rapportage 2022 'Duurzaam Zozijn').

9.2 Milieuthermometer Zorg

In 2021 startten we met de implementatie van de Milieuthermometer zorg (MTZ). Dit is een gecertificeerd managementsysteem voor milieuaspecten van zorginstellingen, dat omarmd is door de branchepartijen in de zorg. Met de implementatie van de MTZ voldoen we meteen ook aan de aspecten van het kernthema 'Milieu' van de ISO 26000-richtlijn.

De onderwerpen van de MTZ zijn: milieumanagement, energiebeleid en opwekking uit hernieuwbare bron, afvalreductie, de verduurzaming van huisvesting en vervoer, het verbruik van minder milieubelastende producten zoals reinigingsmiddelen en reinigingsmachines en de implementatie van maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid. In 2022 werd ons Dienstencentrum en één pilotzorglocatie gecertificeerd voor de MTZ op het niveau Brons.

De samenhang

Zozijn is voornemens de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. te ondertekenen, maar kijkt daarbij wel nadrukkelijk naar de betaalbaarheid en daarmee de haalbaarheid. De ontwikkeling van de hoogte van de NZA vergoeding speelt hierbij een belangrijke rol. De vijf onderwerpen van de Green Deal 3.0 zijn:

1. Preventie en gezondheid van cliënten en medewerkers
2. Kennis & bewustwording over duurzaamheid
3. Reductie van de CO₂ uitstoot met 55% per 2030 en 100% per 2050
4. De vermindering van het gebruik van grondstoffen met 50% in 2050
5. Vermindering van het gebruik van medicatie waardoor de belasting op het milieu wordt beperkt

De hierboven genoemde onderwerpen zijn ook aspecten van het milieumanagementsysteem Milieuthermometer Zorg. Waarbij de MTZ bovendien de onderbouwing is van het kernthema 'Milieu' van de ISO 26000-richtlijn.

9.3 Milieuaspecten

In deze paragraaf 'Milieuaspecten' lichten we de vier onderstaande milieuonderwerpen nader toe:

- Huisvesting
- Energie en CO₂ footprint
- Vervoer
- Afval

Huisvesting

De gebouwen voor wonen, dagbesteding en andere toepassingen op onze locaties kenmerken zich door een architectonische eenheid. De binnen- en de buitenomgeving versterken elkaar met betrekking tot gebruik van bouwstijl, lichtinval, kleurgebruik en akoestiek. De gebouwen en het buitengebied bieden de prikkelarme, beschutte en groene leefomgeving die in lijn is met onze visie op intensieve zorg zoals neergelegd in de zorgprogramma's Kwint en Terts.

Ons totale vastgoed omvat zo'n 130.000 m² waarvan bijna 87.000 m² in eigendom is en zo'n 43.000 m² wordt gehuurd. Sinds 2010 werkt Zozijn stapsgewijs aan de vernieuwing en actualisering van haar bestaande vastgoed. Wij naderen het einde van een periode waarin wij veel bestaande bouw hebben vervangen door nieuwbouw. Eind 2022 zijn voorlopig de laatste projecten op het landgoed opgeleverd; het Dorpshuis (20 plaatsen voor dagbesteding) en IB 5 (22 plaatsen voor wonen voor volwassenen).

In de regio Salland-Graafschap zetten we de afgelopen jaren ook grote stappen met de nieuwbouw in Raalte en Zutphen. Eind 2022 werd de nieuwbouw voor 36 plaatsen verblijf en 10 plaatsen dagbesteding in Deventer opgeleverd. In de regio Achterhoek-De Liemers staan we aan de vooravond van grootschalige nieuwbouw; zowel voor vervanging als uitbreiding. De nieuwbouw die wij de afgelopen 10 jaar realiseerden kenmerken zich door:

- Goede gebouwen met aandacht voor kwaliteitsbehoud;
- Zoveel mogelijk gebruik maken van natuurlijke materialen zoals baksteen;
- Nieuwbouw wordt standaard gebouwd conform een technisch programma van eisen waarin standaard zijn opgenomen onder andere LED-verlichting, hoge isolatiewaarden en gasloos;
- Gebouwen met platte daken worden zoveel als mogelijk voorzien van zonnepanelen;
- Aandacht voor een rustige leefomgeving; zowel binnen als buiten;
- Optimale daglichttoetreding en een goede akoestiek;
- Goede ventilatie voor schone lucht;
- Regelmatig onderhoud waardoor de gebouwen hun waarde en kwaliteit behouden.

Bij Zozijn is de realisatie van een gezonde leef- en verblijfsomgeving een voorwaarde om ziek worden zoveel mogelijk te voorkomen. Daglicht, schone frisse lucht en rust hebben een grote invloed op de

gezondheid van cliënten en medewerkers. Een gezonde omgeving kan medicijngebruik en de kans op depressie en stress substantieel verminderen.

Footprint

Organisaties met 250 fte of meer, een jaaromzet van meer dan € 50 miljoen én een jaarlijks balanstotaal van meer dan € 43 miljoen dienen te voldoen aan de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED). Het doel van deze richtlijn is om instellingen bewust te maken van hun energieverbruik én van de mogelijkheden om energie te besparen en te verduurzamen. Hiertoe zijn voor diverse branches - waaronder de zorg - lijsten samengesteld van Erkende Maatregelen (EML) om besparingen te bewerkstelligen. Over de implementatie van deze maatregelen dienen organisaties te rapporteren aan het bevoegd gezag (de Omgevingsdiensten).

Wij voldoen aan bovenstaande wet- en regelgeving en spannen ons daarnaast in om te voldoen aan toekomstige eisen. Daarbij kozen we voor de Bijna Energie Neutrale Gebouwen-norm (BENG). En hanteren wij de Gemeentelijke Praktijk Richtlijn (GPR) die vijf criteria omvat; naast 'energie' ook 'milieu', 'gezondheid', 'gebruikskwaliteit', en 'toekomstwaarde'. Concreet gaat het bij BENG en GPR over onder meer zonnepanelen, daglicht, frisse lucht, ventilatie, rust en onderhoud. Op basis van de GPR-systematiek scoren wij op nieuwbouw meer dan een 8, terwijl de overheid een 7,5 hanteert als eis. Met de door Zozijn geplaatste zonnepanelen is sinds de installatie in 2017 in totaal ruim 313 ton CO₂ uitstoot bespaard.

Tenslotte zetten wij de komende jaren in op verdere energiebesparing door te sturen op gedrag van cliënten en medewerkers door het organiseren van gerichte milieuworshops waardoor duurzaamheid in het DNA van de organisatie komt.

Vervoer

Bij de aanbesteding van het vervoer in 2020 vroegen we onze vervoerders naar hun duurzaamheidsplannen en hoe ze hun transportbewegingen kunnen minimaliseren. Volledig elektrisch rijden is nog niet haalbaar omdat de bussen dan te zwaar worden en er daardoor een groot rijbewijs nodig is. We hebben met de vervoerders afgesproken dat zij bij de aanschaf van nieuwe voertuigen voor de ritten van Zozijn kiezen voor het meest milieuvriendelijke voertuig op fossiele energie. Dat is op dit moment diesel met Euronorm 6.

Verder kenmerkt ons zorgbeleid zich door wonen en dagbesteding bij nieuwbouw zoveel mogelijk te combineren, waardoor er een afname van vervoersbewegingen ontstaat. Zo namen we in 2020 de locatie Lemmerië in Zutphen in gebruik, waarbij de vervoersbewegingen daar met 30% reduceerden. Het complex heeft een capaciteit van 51 plaatsen verblijf en 24 plaatsen dagbesteding. De locatie De Berken in Duiven beschikt over een elektrokar waarin 6 rolstoelers vervoerd kunnen worden. Deze bus heeft zonnepanelen.

In december 2022 is de nieuwbouw Borgele in Deventer opgeleverd. In dit pand wonen 36 cliënten en op de begane grond zijn dagbestedingsruimtes. Cliënten hoeven dus minder vervoerd te worden.

Op landgoed De Lathmer vindt al het interne vervoer van cliënten en goederen plaats met elektrische voertuigen: 16-persoonsbussen (3), 8-persoons huifwagens (5). Voor goederentransport zijn er elektrokarren (2). Voor de afdelingen ICT en ARBO namen we in december 2022 vier elektrische bestelauto's in gebruik van het merk Toyota Pro Ace City Electric. Drie oude diesel bestelbusjes zijn inmiddels verkocht. Op het landgoed installeerden we drie extra laadpalen.

Afval

De afvalverwerker waar Zozijn mee samenwerkt heeft eigen bedrijven voor het scheiden en recyclen van plastic verpakkingen, metalen verpakkingen en drankkartons (PMD) afval. Hiermee besparen zij

1.468 kg CO₂ per 1.000 kg ingezameld PMD afval. Zij wegen elke lediging op iedere locatie en maken dit via een portal inzichtelijk voor Zozijn.

Op onze grotere locaties beginnen we met het gescheiden inzamelen van het PMD afval. Op het landgoed in Wilp staan in de milieustraat nu twee perscontainers voor bedrijfsafval en papier/karton. In combinatie met het scheiden van het PMD afval (plastic verpakkingen, metalen verpakkingen zoals blik en drankpakken), verminderen we hiermee het aantal transport-bewegingen fors.

In 2022 startten we in het derde kwartaal met de afvalscheiding in het Dienstencentrum in Wilp. Alle prullenbakken op de kantoren werden vervangen door centraal geplaatste afvalbakken, waarin PMD, restafval en swill worden gescheiden. De Milieugroep van de dagbesteding haalt iedere week het papier op de kantoren op. In 2023 voeren we deze vorm van afvalscheiding ook in op de andere kantoorpanden op het landgoed.

We hebben al onze locaties aangemeld voor een kosteloze inzameling van PD (plastic verpakkingen en drankkartons) afval met ingang van januari 2023. De afvalverwerker blijft de inzameling verzorgen, maar deze wordt vanuit het Afvalfonds verpakkingen vergoed. We betalen dan geen huur meer voor de containers en ook het inzamelen is zonder kosten. Blikken mogen vanaf 1 januari 2023 bij het restafval. Alle managers ontvingen een flyer met informatie over deze PD inzameling en we informeerden hierover via een bericht op intranet.

9.4 Rapportage vereisten duurzaamheid

In november 2022 nam de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aan. In deze nieuwe richtlijn staat dat bedrijven vanaf boekjaar 2024 verplicht worden te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu. De op de CSRD gebaseerde Europese standaard voor duurzaamheids-verslaggeving – de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) - geldt in eerste instantie voor alle beursgenoteerde bedrijven, én daarnaast voor bedrijven die aan 2 van de volgende 3 criteria voldoen:

- Meer dan 250 medewerkers.
- Meer dan 40 miljoen omzet.
- Meer dan 20 miljoen op de balans.

De ESRS heeft het dubbele materialiteitsprincipe als basis. Dubbele materialiteit gaat over de belangrijke duurzaamheid gerelateerde risico's en kansen die een organisatie van buitenaf op zich ziet afkomen, zoals water- en droogteschade, reputatierisico's of CO₂-heffingen. Dat wordt vaak aangeduid als 'outside-in': de (financieel) materiële impact op de organisatie. Aan de andere kant gaat het over de (potentiële) impact, positief of negatief, die de organisatie zelf heeft op mensen en milieu. Denk aan schade aan biodiversiteit, mensenrechtenschendingen of een positieve bijdrage aan het oplossen van het wereldvoedselprobleem. Dit perspectief heet 'inside-out'.

Alhoewel het bij het verschijnen van deze rapportage nog niet duidelijk is of zorginstellingen aan de CSRD moeten voldoen, heeft Zozijn besloten om de aspecten van de ESRS-standaarden vanaf boekjaar 2024 mee te nemen in haar MVO-verslag 'Duurzaam Zozijn'.

10 Toekomst en andere ontwikkelingen

De komende jaren hebben in verschillende opzichten veel uitdagingen voor Zozijn in petto. Zo is het een uitdaging om gekwalificeerde medewerkers te behouden en aan te trekken. Daarom geven we in 2023 en de jaren daarna hoogste prioriteit aan het binden en boeien van onze medewerkers. Dit kwam in dit bestuursverslag al uitgebreid aan bod. Andere aandachtsgebieden voor 2023 zijn de ontwikkelingen op het gebied van inflatie, de voorgenomen daling van het NHC-tarief en de bekostiging van de complexe zorg hebben een grote invloed op ons resultaat. Ook neemt het risico op cybercriminaliteit toe zie hiervoor ook hoofdstuk 4 Risicomanagement in dit rapport. In onze begroting voor 2023 is rekening gehouden met deze elementen. De verwachting is dat Zozijn Zorg in 2023 ondanks de uitdagingen een positief resultaat behaalt van € 2,0 mln. en de omzet doorgroeit naar ruim € 170 mln. Daarnaast kijken we ook in 2023 of onze dienstverlening en ons aanbod nog aansluit bij de behoefte van onze cliënten. We onderzoeken daarom mogelijkheden om ons aanbod te verbeteren en completer te maken. Zoals bijvoorbeeld de fusie met stichting Thüs en een groeiende zorgvraag in regio Achterhoek en De Liemers voor mensen met een combinatie van licht verstandelijke beperking en (zeer) complexe gedragsproblematiek.

10.1 Fusie stichting Thüs

Stichting Thüs beheert sinds 1995 Boerderij Thushoeve. De boerderij heeft zes woonplekken. Naast wonen biedt de Thushoeve ook een werkplek. Cliënten verbouwen in de kassen en moestuinen groenten die zij in de eigen winkel verkopen. Zozijn biedt nu de begeleiding aan de cliënten die wonen en werken op Boerderij Thushoeve.

In 2022 voerden beide besturen verkennende gesprekken over hoe Boerderij Thushoeve ook in de toekomst een mooie plek blijft om te wonen en te werken, waarbinnen het gedachtegoed van Stichting Thüs kan worden voortgezet. Dat resulteerde in een fusie van Stichting Zozijn Zorg en Stichting Thüs per 31 maart 2023. Zozijn voegt daarmee een unieke locatie toe voor wonen en werken/dagbesteding die we in de regio nog niet hebben. Beide stichtingen gaan in 2023 verder als Stichting Zozijn Zorg. Met ingang van 1 januari 2023 verantwoordt Stichting Zozijn Zorg de krachtens de fusie verkregen vermogensbestanddelen in haar jaarrekening. Stichting Thüs heeft eind 2021 een eigen vermogen van € 263.000 en een balanstotaal van € 319.000.

10.2 Toenemende vraag complexe zorg

Het afgelopen decennium zette Zozijn intensief in op kwaliteitsverbetering en de vervanging van verouderde zorgwoningen en facilitaire gebouwen. Dit vond onder meer plaats op het zorglandgoed in Wilp (400 zorgplaatsen). Met de oplevering van een nieuwe woonlocatie voor intensieve begeleiding en een multifunctioneel dorpshuis voor cliënten, is dit nagenoeg voltooid.

Door de groei in het aantal cliënten met een complexe zorgvraag is de capaciteit van het landgoed niet meer voldoende. Zozijn heeft daarom concrete plannen om in Terborg een nieuw zorgpark te realiseren. Een belangrijke aanleiding voor dit zorgpark is ook dat in de sector Kind en Jeugd een groot aantal cliënten de volwassen leeftijd nadert. Voor hen zijn er in de regio weinig tot geen voorzieningen die continuïteit in de overgang van (zeer) complexe kind- en jeugdzorg naar volwassenzorg mogelijk maken.

Het nieuwe Zorgpark in Terborg wordt daarom een veilige, beschermende en prikkelarme leefomgeving voor mensen die intensieve zorg en begeleiding nodig hebben en voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel. In totaal zullen hier maximaal 112 mensen gaan wonen. De gemeente Oude IJsselstreek staat hier welwillend tegenover. Op dit moment loopt er een bestemmingsplanprocedure bij de gemeente Oude IJsselstreek. Indien de procedure voorspoedig verloopt verwacht Zozijn gedurende 2024 te starten met de bouw van het Zorgpark Warmse Water.