



# **Jaarverantwoording Stichting Zozijn Zorg 2023**

**INHOUDSOPGAVE****Pagina**

Bestuursverslag	3
Verslag interne toezichthouder	34
<b>Jaarrekening 2023</b>	
Balans per 31 december 2023	41
Resultatenrekening over 2023	42
Kasstroomoverzicht over 2023	43
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	44
Toelichting op de balans per 31 december 2023	54
Toelichting op de resultatenrekening over 2023	61
WNT verantwoording 2023	66
Vaststelling en goedkeuring	69
<b>Overige gegevens</b>	
Statutaire regeling resultaatbestemming	72
Nevenvestigingen	72
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	73
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage subsidie pilot 'Lichte jeugdhulp anders organiseren in Zutphen'	

# Bestuursverslag 2023



# Inhoud

<b>1 Over Zozijn</b> .....	6
1.1 Missie en kernwaarden .....	6
1.2 Kwaliteit van zorg .....	7
1.3 Strategie, beleid en organisatiestructuur.....	7
<b>2 Mens en organisatieontwikkeling</b> .....	9
2.1 Arbeidsmarkt en werving.....	9
2.2 Personeelsplanning .....	10
2.3 Leren en ontwikkelen.....	11
<b>3 Financiële ontwikkeling</b> .....	14
3.1 Omzet en resultaten .....	14
3.2 Financieel perspectief .....	14
3.3 Financiering en treasurybeleid.....	16
<b>4 Risico's en risicobeheersing</b> .....	17
4.1 Risicofilosofie .....	17
<b>5 Informatieveiligheid als kwaliteitsaspect van goede zorg</b> .....	20
5.1 Visie informatieveiligheid .....	20
5.2 Terugkijken en vooruitkijken op het gebied van informatieveiligheid .....	20
<b>6 Gedragscodes en medezeggenschap</b> .....	22
6.1 Omgaan met klachten .....	22
6.2 Vrijheidsbeperkende maatregelen.....	22
6.3 Medezeggenschap van medewerkers .....	22
6.4 Medezeggenschap van cliënten en verwanten .....	23
<b>7 Governance, bestuur en toezicht</b> .....	24
7.1 Governance.....	24
7.2 Bestuur en toezicht .....	24
<b>8 Onderzoek en ontwikkeling</b> .....	26
8.1 Toegepast onderzoek .....	26
8.2 Fundamenteel onderzoek .....	26
8.3 Innovatie .....	27
<b>9 Milieu en duurzaamheid</b> .....	28
9.1 ISO 26000 .....	28
9.2 Milieuthermometer Zorg .....	28
9.3 Milieuaspecten.....	29
9.4 Rapportage vereisten duurzaamheid.....	31

<b>10 Toekomst en andere ontwikkelingen</b> .....	32
10.1 Nieuwe meerjarige strategie .....	32
10.2 Project “Beter voor elkaar” in regio Oost-Veluwe.....	32
10.3 Opvolging cliëntervaringsonderzoek 2023.....	32
10.4 Nieuw zorgpark “Warmse Water” .....	33
10.5 Fusie stichting Thüs.....	33

# 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 150 locaties in de regio's Achterhoek & De Liemers, Oost-Veluwe, Salland & De 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:

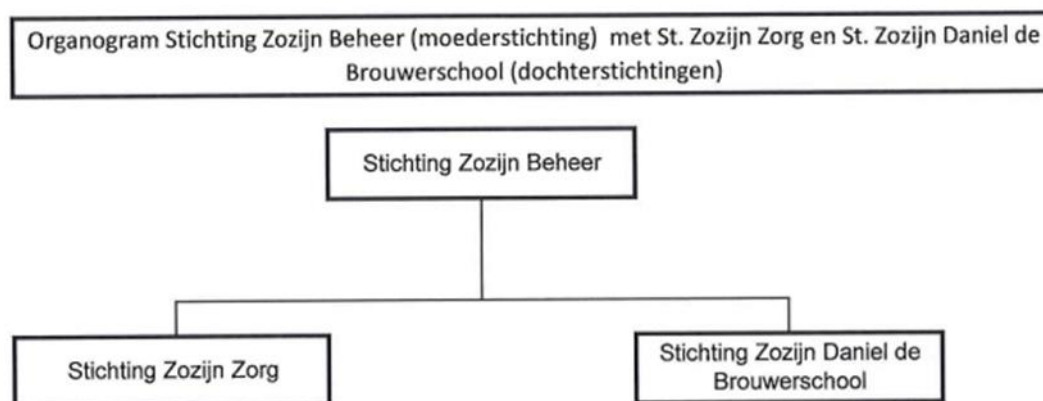
- Zorgproces rond de individuele cliënt
- Onderzoek naar cliëntervaringen
- Reflectie in teams
- Kwaliteitsrapportage en visitatie

Wij stellen eens per twee jaar een kwaliteitsbeeld op en in het tussenliggende jaar een voortgangsverslag. Beide rapporten worden 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 1780 FTE werkzaam en bij Stichting Zozijn Daniel de Brouwerschool zijn 70 FTE werkzaam. Daarnaast is er met name bij stichting Zozijn Zorg sprake van inzet personeel niet in loondienst, met name in de complexe zorg. Dit bestuursverslag heeft alleen betrekking op Stichting Zozijn Zorg. Voor Stichting Zozijn Daniel de Brouwerschool is een apart verslag beschikbaar.

De Raad van Bestuur bestaat uit twee mannelijke leden en de 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.

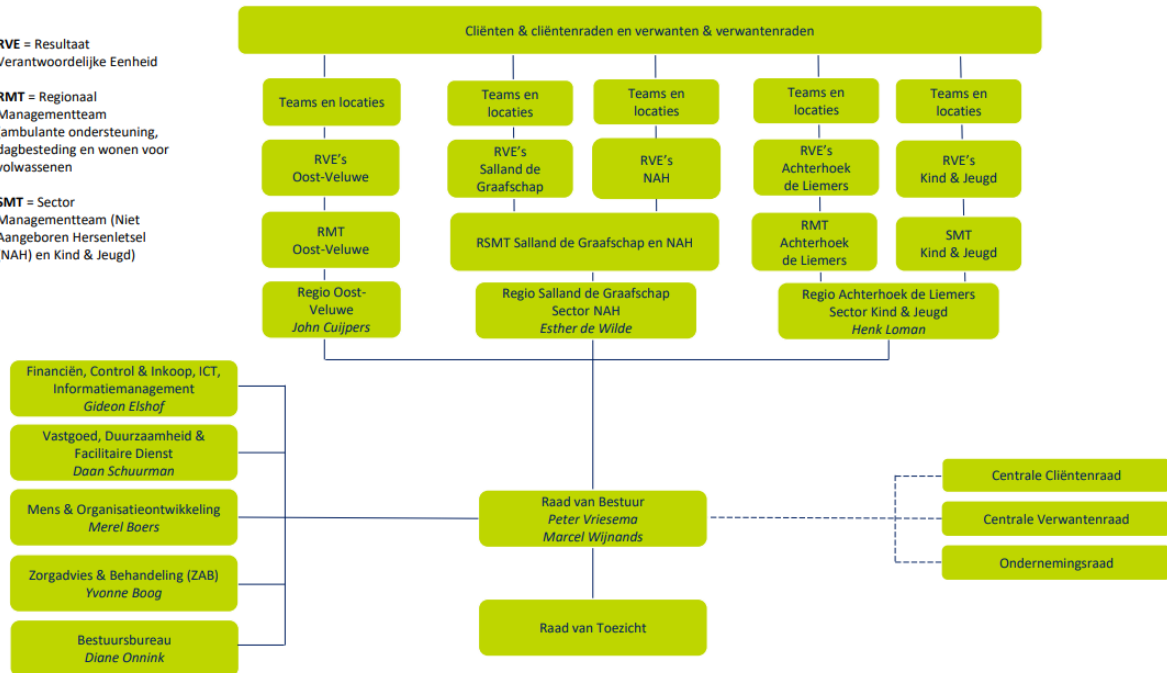
## Organogram Zozijn

November 2023

**RVE** = Resultaat  
Verantwoordelijke Eenheid

**RMT** = Regionaal  
Managementteam  
(ambulante ondersteuning,  
dagbesteding en wonen voor  
volwassenen)

**SMT** = Sector  
Managementteam (Niet  
Aangeboren Hersenletsel  
(NAH) en Kind & Jeugd)





## 2 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 plezier van alle collega's in hun werk graag vergroten zodat wijzelf en onze cliënten kunnen blijven groeien en bloeien. We zetten dan ook in op autonome en betrokken medewerkers en sterke teams, binnen een gezonde werkomgeving waar individueel talent en sterke teams gedijen. En we cultiveren een dialogische grondhouding die wederzijds begrip bevordert, vanuit de erkenning dat waarde creëren tweerichtingsverkeer is: medewerkers versterken Zozijn en Zozijn versterkt medewerkers. Om dit kracht bij te zetten, is begin 2023 een convenant ondertekend door de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad genaamd 'Sterk in je werk' met als uitgangspunt: Als iedere collega sterk in zijn werk staat, draagt dat bij aan het leefgeluk van onze cliënten.

Om medewerkers en teams te versterken, hebben we in 2023 volop ingezet op diverse leer- en teaminterventies. Anders dan voorheen is leren en ontwikkelen niet alleen meer van belang voor het op peil houden van de vakbekwaamheid van onze medewerkers. Leren en ontwikkelen is nu essentieel voor (de on-boarding van) nieuw personeel, de veerkracht van medewerkers, de ontwikkeling van teams en de ondersteuning door het netwerk van de client. Vanwege de arbeidsmarktproblematiek hebben we in 2023 geïnvesteerd in het werven van nieuw talent en de doorontwikkeling van capaciteitsplanning. Ook verkenden we op welke wijze het netwerk van cliënten kan bijdragen om passende zorg in de toekomst te kunnen blijven bieden.

### 2.1 Arbeidsmarkt en werving

#### **Arbeidsmarkt**

We hebben te maken met een zeer krappe arbeidsmarkt. De vraag naar zorgprofessionals blijft in 2023 en de komende jaren substantieel groter dan het aanbod. Momenteel staat dit in een verhouding van 5:1. Dat betekent dat elke actieve baanzoeker in de zorg uit gemiddeld vijf openstaande vacatures kan kiezen. De zorgprofessional is vergeleken met eind 2022 nog schaarser geworden; toen stond de verhouding nog op 4:1. Daarnaast hebben we te maken met een vergrijzing van zorgprofessionals, en met zzp'ers die volop actief zijn op de markt. Het is een dynamisch geheel. Dat vraagt dagelijks de nodige inspanning om liefdevolle zorg te kunnen blijven bieden.

#### **Werving**

Sinds begin 2022 zetten we bij Zozijn in op werving door gespecialiseerde recruiters. We zien in 2023 dat we daar al de vruchten van plukken. Doordat een team van recruiters actief is in de werving, neemt de instroom van nieuwe collega's toe. Dit team wordt sinds midden 2023 ondersteund door een zogenaamd kandidatenvolgsysteem. In dit nieuwe systeem worden alle sollicitanten opgenomen waardoor het wervingsproces efficiënter verloopt. Dit draagt bij aan een betere kandidaatbeleving, maar ook aan een betere samenwerking tussen recruiters en managers.

#### **Werkgeversmerk**

Een sterk werkgeversmerk is onmisbaar bij het werven van nieuwe medewerkers. Daarom investeerde Zozijn in 2023 in een nieuw werkgeversmerk. Collega's uit de hele organisatie werden geïnterviewd om van hen te horen waarom zij met zoveel plezier bij Zozijn werken, en wat Zozijn bijzonder maakt. Dat vormde de basis voor onze werkgeversbelofte, ofwel het employer brand. In 2024 voeren we met deze belofte actief campagne.

Om aan te sluiten bij de huidige arbeidsmarkt en de verschillende talenten die daarop actief zijn, zoeken we ook naar andere mogelijkheden om personeel te werven. Bijvoorbeeld door de inzet van BBL-leerlingen en het actief werven van zij-instromers. Daarnaast organiseerden we eigen jobcafés

en investeerden we in ambassadeurschap van onze eigen medewerkers. Ook lanceerden we een nieuwe werken bij-website.

### Netwerk in de zorg (Kanslijn 5)

Om cliënten ook in de toekomst tijdig een waardevolle plek met passende zorg te kunnen blijven bieden, is er meer nodig. Daarom startte begin 2023 een project gericht op kanslijn 5 uit het landelijke transitieakkoord gehandicaptenzorg. Dit is één van de kanslijnen uit de transitie naar een toekomstbestendige gehandicaptenzorg. Het richt zich op het stimuleren en faciliteren van een (eigen) netwerk van iedere cliënt in de zorg en ondersteuning. Diverse scenario's zijn daarbij in kaart gebracht. Daarbij is ook gekeken welke scenario's werkbaar kunnen zijn en wat ervoor nodig is om te kunnen realiseren.

Voldoende medewerkers beschikbaar			
Individueel	1. Bezoek scenario	2. Vrijwilligers scenario	Groep
	3. Mantelzorg scenario	4. Loonlijst scenario	
<b>Onvoldoende medewerkers beschikbaar (geplande dienst kan niet ingevuld worden met professionele kracht; inzet netwerk is nodig)</b>			

*De scenario's van kanslijn 5 in beeld*

In het derde kwartaal van 2023 was er een verwantendag die in het teken stond van toekomstbestendige zorg. Het inzetten van het netwerk in de zorg was een van de onderwerpen op de agenda. In navolging van deze dag werd in november een inspiratiesessie met verwanten, cliënten en professionals georganiseerd om de mogelijkheden van scenario's met elkaar te verkennen. Samen met de opbrengsten van een landelijke VGN-bijeenkomst over kanslijn 5 konden begin 2024 besluiten op welke scenario's wij ons richten.

## 2.2 Personeelsplanning

### Planproces

Het ontwikkelen en maken van gezonde, veilige, slimme dienstroosters is een doorlopend proces, en is onderhevig aan veranderende wet- en regelgeving en ontwikkelingen binnen Zozijn. We hebben het afgelopen jaar ingezet op juiste duiding en toepassing van wet- en regelgeving, het optimaliseren van de roosters en medewerkers daarin meer regie geven. We introduceerden een 3-maands rollend rooster en zagen dat steeds meer medewerkers gebruikmaken van 'zelfmatch' op open diensten en het onderling ruilen via een app. Dit zijn ontwikkelingen die bijdragen aan het betere werk/privé balans.

### Flexibele schil

De krappe arbeidsmarkt is ook zichtbaar en voelbaar in de personeelsplanning en roosters. Teams krijgen meer en meer te maken met inzet vanuit de externe flexibele schil (uitzendkrachten/ZZP'ers). In de afgelopen jaren hebben we 'Het Planbureau Zozijn' ontwikkeld dat teams helpt bij capaciteitsproblemen. Het planbureau kijkt eerst naar beschikbare medewerkers in de ZoProf-flexpool voordat de externe flexibele schil wordt ingezet. Daarbij wordt gekeken hoe de continuïteit en kwaliteit het best gefaciliteerd kan worden. Bijvoorbeeld door voor een langere tijd een medewerker uit die interne of externe flexibele schil aan het team te koppelen. Het optimaliseren van de flexibele schil en het vergroten van de interne flexpool staat ook in 2024 op de agenda.

## 2.3 Leren en ontwikkelen

### Leren faciliteren

De ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en op het gebied van werving zorgden in 2023 ook voor een grote dynamiek in het leren en ontwikkelen van onze medewerkers. Dat is niet alleen van belang voor het op peil houden van de vakbekwaamheid. Het is nu ook essentieel voor (de on-boarding van) nieuw personeel, de veerkracht van medewerkers, de ontwikkeling van teams en de ondersteuning door het netwerk van de client. Daarom hebben we onze missie voor leren en ontwikkelen in 2023 aangepast in: *wij faciliteren continu leren en ontwikkelen van medewerkers, studenten, verwanten en vrijwilligers, in gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, om in te kunnen spelen op veranderende zorgbehoeften.*

Dat doen we in een inspirerend ontwikkelklimaat met de nieuwe werkgeversbelofte. En met behulp van een nieuw gebruiksvriendelijk leerplatform, waarin een actueel ontwikkelaanbod met alle online en offline leervormen beschikbaar is. Dit leerplatform werd eind 2023 geïmplementeerd en ging begin 2024 'live'. Managers hebben in dit leerplatform inzage in het vakbekwaamheidsniveau van hun medewerkers op basis van (eerder vastgestelde) leerlijnen per regio/sector. De leerlijnen beschrijven welke trainingen een medewerker in het primair proces verplicht moet volgen voor het minimaal vereiste bekwaamheidsniveau. Dit wordt in het leerplatform weergegeven in een kwaliteitspaspoort van iedere medewerker. Daarnaast biedt het nieuwe leerplatform een uitgebreid aanbod van verdiepende trainingen in verschillende leervormen aan. De trainingen van de VGN zijn in het leeraanbod opgenomen, de voorbehouden- en risicovolle handelingen (op basis van de Vilans protocollen) zijn in een apart SkillCenter opgenomen. En er zijn 'events' op basis van specifieke thema's beschikbaar in het leerplatform. Het nieuwe leerplatform biedt hiermee veel (nieuwe) mogelijkheden tot formeel en informeel leren.

### Nieuwe medewerkers en leerlingen

Onze inzet om zij-instromers en leerlingen te werven, is terug te vinden in de gerealiseerde opleidingen voor deze doelgroepen. De introductietraining voor nieuwe medewerkers is vaker dan ooit uitgevoerd (23 on-boarding programma's voor 250 nieuwe medewerkers in 2023). En er zijn nog nooit zo veel nieuwe leerlingen aangenomen: 147 (meer dan een verdubbeling in de afgelopen 2 jaar). Een derde van deze leerlingen volgt een van onze in-company mbo-opleidingen maatschappelijke zorg op niveau 3 of 4 (in samenwerking met het ROC van Twente). In aanvulling hierop vindt er ook nog een in-company mbo-certificaatraject plaats voor zij-instromers.

Om de grote aantallen leerlingen (en stagiairs) goed te kunnen begeleiden, zijn goed opgeleide werkbegeleiders van essentieel belang. Goede werkbegeleiding en een veilig leerklimaat zorgen voor een effectief leerproces van studenten. Een leerklimaat waarin fouten gemaakt mogen worden, men elkaar mag bevragen en professionele feedback wordt gegeven. Dat heeft niet alleen effect op de individuele student, maar ook op het team. Hiermee bewaken we tegelijkertijd de kwaliteit van de zorg. Daarom is in 2023 wederom een groot aantal (85) werkbegeleiders opgeleid en is de rol van aandachtsfunctionaris studenten steviger neergezet. Ervaren Zozijn medewerkers in de rol van werkbegeleider en aandachtsfunctionaris hebben sinds 2023 tegelijkertijd meerdere studenten onder hun hoede. Zo kunnen medewerkers hun ervaring en vakbekwaamheid overdragen op de nieuwe generatie medewerkers en neemt de effectiviteit van de begeleiding en toetsing van onze studenten toe.

### Teamontwikkeling

De personele dynamiek bracht ook nieuwe uitdagingen op het gebied van teamontwikkeling en -coaching. Nieuwe medewerkers, meer personeel niet in loondienst en meer leerlingen zorgen ervoor dat er meer van teams en vaste medewerkers wordt gevraagd. Binnen Leren en Ontwikkelen spelen de teamcoaches daarin een belangrijke rol. Zij voerden bij 83 teams teamontwikkel- en

reflectietrajecten uit. Daarnaast leidden zij 35 coördinerend (pedagogisch) ondersteuners en persoonlijk begeleiders op in coaching vanuit de dialoog. Ook gaven zij alle teams van één regio een Presentietraining.

Tegelijkertijd kwam uit de interne audit in 2023 naar voren dat een derde van de teams niet tot teamreflectie kwam. Dat merkten de teamcoaches door de ontwikkelvragen die ze kregen. De helft van de teamcoachingsvragen ging over "De toerusting van medewerkers voor de zorg- en ondersteuningsvragen " (cfm. Het VGN Kwaliteitskader). Door de personele dynamiek is er bij teams een reflex om in te leveren op reflectiemomenten en is er geen tijd om stil te staan bij de eigen ontwikkeling op basis van de vraag "doen wij het goede?".

### **Informatieveilig gedrag**

Ten aanzien van het verhogen van informatieveiligheid is in 2023 de doelstelling informatieveilig gedrag voor medewerkers vastgesteld. Centraal staat de vraag hoe een medewerker zelf zijn gedrag kan aanpassen of verbeteren zodat gegevens veilig, tijdig en juist worden verwerkt. Hiervoor zijn leercriteria opgesteld voor verschillende groepen medewerkers. Alle nieuwe collega's starten met de bewustwording van informatieveilig gedrag wanneer zij het "Welkom bij Zozijn" programma volgen.

Afhankelijk van de doelgroep moet vervolgens een of meerdere van onderstaande e-learning modules Informatieveiligheid & Privacy in de zorg succesvol worden afgerond:

- Basiscursus Zorg (met focus op leren hoe informatieveilig te werken);
- Verdiepende Module Administratief (met focus op persoonsgegevens);
- Verdiepende Module Management (met focus op het ondersteunen van medewerkers bij informatieveilig en privacy bewust gedrag).

Bij de livegang van het nieuwe leerplatform in januari 2024 zijn deze e-learning modules in het leerplatform toegekend aan de specifieke doelgroepen. Als aanvullende leerinterventies op dit thema worden het privacyspel en kennisevents gefaciliteerd.

### **Leren en ontwikkelen voor het netwerk**

Om verwanten, mantelzorgers, vrijwilligers en collega-organisaties een rol te kunnen laten spelen in de zorg en ondersteuning van onze cliënten, zijn er initiatieven op het gebied van leren gestart in aansluiting op kanslijn 5 (zie hierboven):

- In het nieuwe leerplatform biedt Zozijn inmiddels 15 leerinterventies aan die door het Stichting Kwaliteitsregister Jeugd geaccrediteerd zijn. De eerste deelnemers van een gemeente waarmee Zozijn samenwerkt en van collega instellingen hebben al trainingen uit dit aanbod afgerond.
- Collega's van zorginstellingen met wie Zozijn samenwerkt hebben deelgenomen aan ons Focus programma. Dit programma gaat over veilig verbinden vanuit vertrouwen. Deelnemers leren vanuit de kernwaarden en visie van Zozijn om te gaan met spanningsvolle situaties bij het werken met cliënten. In 2023 hebben we ook de eerste trainingen voor verwanten en vrijwilligers gepland, die in de eerste helft van 2024 zullen worden uitgevoerd.
- Ook studenten die stagelopen binnen Zozijn hebben in 2023 tijdens leernetwerkmiddagen deelgenomen aan onze Focus trainingen.
- We hebben een leertraject NAH afgerond voor 35 medewerkers van een collega instelling. Dit leertraject was al in 2022 gestart.

### **Vervolg leiderschapsprogramma**

In eerdere jaren volgde het directieteam (2019) en managers (2020-2022) een leiderschapsprogramma. Het fundament van dit programma was de dialoog. Dit programma was zeer waardevol voor de individuele groei van leidinggevend en de onderlinge verbinding. Inmiddels zijn er veel nieuwe leidinggevend waardoor het gedachtengoed van het leiderschapstraject niet meer bij iedere leidinggevende is ingebed. In 2023 is het verandervermogen en de cultuur in de beleving van het

management onderzocht. De uitkomsten zijn meegenomen in de doorontwikkeling van het leiderschapsprogramma.

De doorontwikkeling van het leiderschapsprogramma in 2023 sluit aan op de noodzaak tot continu leren. Deze richt zich op het creëren van beweging, leren en experimenteren. Hiervoor is het nodig dat leidinggevenden het vertrouwen voelen om zichzelf te zijn en hun talent in te zetten. Door het bieden van kaders durven mensen zich te laten zien, en worden ze uitgenodigd om eigenaarschap te tonen en professionele autonomie en vakmanschap te ontwikkelen. Van leidinggevenden vraagt dit een grondhouding waarin luisteren, aandacht, empathie, dialoog, verantwoordelijkheid geven én nemen belangrijke elementen zijn. En ook transparante communicatie, snelle besluitvorming en voortdurende reflectie over de impact op andere mensen en op de maatschappij. De uitvoering van het aangepaste leiderschapsprogramma start in 2024.

## 3 Financiële ontwikkeling

Stichting Zozijn sluit het boekjaar 2023 af met een positief resultaat van € 2,1 mln. (2022: € 1,0 mln.). In 2023 is het resultaat hoger door een verbetering van het “zorgresultaat” als onderdeel van het totale resultaat. Dit resultaat is echter nog wel steeds negatief. Dit komt, net als in 2022, door een te hoge inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) die niet wordt gedekt door de tarieven. De hogere inzet PNIL is voornamelijk zichtbaar bij het leveren van complexere zorg. Door het verbeterde positieve resultaat komt de resultaatratio in 2023 met 1,1% iets lager uit dan het minimale streven van 1,2%. De ratio's solvabiliteit 28,3% en DSCR 2,2 eindigden boven de norm van 25% en 1,4. We zijn trots dat we ondanks de moeilijke omstandigheden 2023 ook weer met een positief resultaat konden afsluiten.

### 3.1 Omzet en resultaten

De totale bedrijfsopbrengsten stegen ten opzichte van 2022 met € 15,2 mln. en bedragen € 183,2 mln. Dit is met name het gevolg van € 10,8 mln. hogere opbrengsten vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), die met 7,6% stegen. Dit heeft vooral te maken met de indexatie binnen de Wlz van circa 5%. Daarnaast nam de omvang van de geleverde zorg toe. In 2022 was namelijk nog sprake van de naweeën van COVID-19 en daarnaast opende Zozijn in 2023 enkele nieuwe locaties die tot een beperkte uitbreiding van woonplekken leidde. Naast de stijging van opbrengsten Wlz zijn de opbrengsten van de Jeugdwet substantieel gestegen. Dit komt door nieuwe kostendekkende tariefafspraken en groei van de geleverde zorg in diverse gemeenten.

Het resultaat van Zozijn steeg naar € 2,1 mln. (2022: € 1,0 mln.). In 2023 hebben we ons best gedaan om het resultaat in de zorg te verbeteren. Dat leidde op verschillende vlakken (optimalisering roosters, tarieven, overhead, kostenbesparingen) tot verbeteringen van het resultaat. Helaas is ook in het resultaat van 2023 nog steeds het hoge aandeel van de PNIL inzet zichtbaar. De kosten van PNIL stegen met ruim 17% naar € 18,6 miljoen. Deze hoge inzet is voornamelijk zichtbaar op de woningen waar zeer complexe zorg wordt geleverd. De hogere gemiddelde kosten per uur van PNIL worden door de financiers niet vergoed, maar zijn inmiddels wel de dagelijkse praktijk in de complexe zorg. In hoofdstuk 2 lichtten we de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de wijze waarop Zozijn hierop reageert nader toe. Van stijgende energiekosten had Zozijn in 2023 nog geen last omdat onze contracten voor energie nog doorliepen tot eind 2023. Deze contracten waren afgesloten voor het uitbreken van de 'energiecrisis'. Voor 2024 zijn nieuwe energiecontracten afgesloten waardoor de energiekosten in 2024 stijgen.

### 3.2 Financieel perspectief

Het jaar 2024 wordt voor Zozijn in veel opzichten een jaar vol uitdagingen. In 2023 was ons resultaat met 1,1% weliswaar positief, maar om structureel gezond te blijven is een resultaat van circa 2,0% wenselijk. Daarmee kunnen we blijven investeren in ons vastgoed, door nieuwbouw, verduurzaming, en adequaat onderhoud. Dat is nodig om ook in de komende jaren kwalitatief goede zorg te kunnen leveren en financieel gezond te blijven.

In de komende jaren zijn er op financieel vlak vier thema's die een grote invloed op onze financiën hebben:

- Arbeidsmarkt (krapte, hoge inzet personeel niet in loondienst, verzuim)
- Ontwikkelingen energiemarkt
- Vastgoed (stijgende bouwkosten, oplopende rente, verduurzaming en voorgenomen tariefdaling NHC in 2025)
- Bekostiging complexe zorg

## **Arbeidsmarkt**

Bij de toelichting over de ontwikkeling van de cijfers in 2023 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 2 lichtten we toe hoe Zozijn op deze ontwikkeling inspeelt.

## **Ontwikkelingen energiemarkt**

De energiekosten zijn voor Zozijn in 2023 slechts beperkt gestegen door een langlopend contract dat doorliep tot eind 2023. In september 2023 werden de prijzen vastgezet voor heel 2024. Deze zijn hoger als de prijzen in het oude contract, waardoor de energiekosten in 2024 significant stijgen ten opzichte van 2023. De prijzen op de energiemarkt blijven volatiel. Voor 2024 is het wederom belangrijk de ontwikkelingen nauwgezet te volgen en een nieuw energiecontract te sluiten voor één of meerdere jaren. We blijven voor de rest werken aan ons gedrag, versnelde verduurzaming van vastgoed en het adequaat doorlopen van de aanbestedingsprocessen.

## **Vastgoed**

In de afgelopen jaren namen de bouwkosten verder toe. In combinatie met de inmiddels structureel hogere markttrente wordt 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 2023 mooie nieuwe duurzame locaties te openen. Hier zijn we trots op. Mogelijk wordt dit in de toekomst complexer door de voorgenomen daling van de NHC. Voor 2024 wordt deze naar verwachting gelukkig teruggedraaid na aanneming van het amendement van SP-kamerlid Dobbe op 15 februari. Alle elementen en ontwikkelingen nemen we mee in onze huidige en toekomstige business cases. In paragraaf 10.4 is meer te lezen over de ontwikkeling van een nieuw zorgpark door Zozijn.

## **Bekostiging complexe zorg**

Op diverse manieren vroegen we het afgelopen jaar aandacht voor de bekostiging van de complexe zorg. Helaas merkten ook wij dat de huidige bekostiging van deze doelgroep niet toereikend is en er daardoor 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. Voor de periode tot 2025 wordt het tariefpercentage voor ZZP 7 tijdelijk verhoogd. Dit helpt maar is niet voldoende voor een dekkende exploitatie voor de meest complexe doelgroep. Een oorzaak hiervan is de hoge inzet van PNIL op deze doelgroep. Daarnaast heeft dit te maken met een niet passende bekostiging voor de meerzorg. 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 deze nieuwe systematiek niet tot een passend uurtarief. Op alle mogelijke manieren probeert Zozijn dit onder de aandacht te brengen zodat ook voor de lange termijn de cliënten in deze doelgroep passende zorg blijven krijgen. Op de middel(lange) termijn is de huidige bekostiging niet passend en dat leidt tot substantiële verliezen op de locaties met complexe zorg.

De verwachting is dat Stichting Zozijn Zorg in 2024 ondanks de eerdergenoemde uitdagingen ook een positief resultaat behaalt van circa € 2 mln. De omzet groeit naar ruim € 190 mln. In de volgende paragraaf worden de kengetallen nader toegelicht.

### 3.3 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 om kasstromen en ratio's te 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	2023	2022	norm
Resultaat ratio	1,1%	0,6%	> 1,2 %
Solvabiliteitsratio	28,3%	26,8%	> 25%; streven 30%
Weerstandvermogen	25,3%	26,2%	> 25%
DSCR	2,2	1,6	> 1,4
Liquiditeitsratio	1,08	1,06	> 1
Loan to value	58,8%	61,7%	< 70%

Het resultaat over 2023 is toegevoegd aan ons eigen vermogen. Met dit gerealiseerde resultaat is onze financiële positie in termen van solvabiliteit gestegen. In procenten van het balanstotaal bedraagt de solvabiliteit 28,3% (2022: 26,8%). Dit is ruim boven de in bankconvenanten gestelde norm van 20% en boven onze interne norm van 25%. Ons streven is een solvabiliteitspercentage van 30%. Daarnaast is in de bankconvenanten een norm van 1,2 gesteld voor de DSCR. Ook deze norm is, net als in voorgaande jaren, ruim behaald.



## 4 Risico's en risicobeheersing

Risicomanagement is een continu proces. 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. Een extern gespecialiseerd bureau ondersteunt Zozijn bij het ontwikkelen van de strategische risicoanalyse en het bepalen van de risicobereidheid.

Door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en een hoger ziekteverzuim, is het risico op een personeelstekort net als in 2022 groot. Dit is voornamelijk merkbaar op locaties die zorg leveren aan de meest complexe doelgroepen. Het "bestuurlijk overleg arbeidsmarkt" dat in 2022 werd ingesteld, is dan ook gecontinueerd in 2023 om dit risico continu te monitoren en zoveel mogelijk te beheersen.

### 4.1 Risicofilosofie

De strategische doelstellingen van Zozijn zijn onderverdeeld in vijf categorieën. Dit zijn zorg, financieel, personeel, informatie en vastgoed. 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 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. Dat 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 van vastgoed. En is op dit vlak gematigd offensief. Voor beheer, vervanging en uitbreiding hanteren we een neutrale risicofilosofie. Een duidelijk kader wordt gehanteerd waarin kosten en baten transparant worden afgewogen.

### 4.2 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. Zoals in 2023 hebben we ook in 2024 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 mogelijke daling van de NHC-vergoeding, 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 Zozijn niet voldoende medewerkers met de juiste talenten, kennis en competenties heeft, kan verwerven of behouden.	In 2022 is de ambitie uitgesproken om het werken in loondienst aantrekkelijker te maken. De eerste stappen zijn gezet in 2023 en worden verder uitgebreid/ uitgerold in 2024. Dit doen we onder andere door: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede en vernieuwende roosters.</li> <li>• Passend functiehuis.</li> <li>• Goede aansturing vanuit leidinggevenden die ruimte bieden voor dialoog.</li> <li>• Een passende reiskostenregeling in te voeren.</li> <li>• Inzet recruitment afdeling om de instroom van nieuwe medewerkers te optimaliseren.</li> </ul>
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 het netwerk te manipuleren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyberverzekering afgesloten. Bij een hack/ ransomware aanval worden we ondersteund door diverse partijen.</li> <li>• Procedures en inrichting systeem zijn n.a.v. test externe partij aangepast. Dit is een continu proces van verbeteren en testen.</li> <li>• Opzet en test crisisorganisatie in het geval van een hack of andere aanval.</li> <li>• Verbeteren interne beheersing. In Q3 2023 is een start gemaakt met een project om toe te werken naar een NEN7510 certificering. Dit zet zich voort in 2024.</li> <li>• Naast verbeteren techniek en optimaliseren processen op het gebied van informatieveiligheid, zet Zozijn in 2024 nadrukkelijk ook in op "informatieveiligheid is voor iedereen". De driehoek mens, proces en techniek wordt nadrukkelijk gecommuniceerd en aan de factor mens wordt meer aandacht besteed. Hiervoor is een communicatieplan vastgesteld in het directieoverleg. Dit plan wordt in 2024 uitgevoerd.</li> </ul>
Ontwikkelingen energiemarkt	Het risico op substantiële stijging van onze energiekosten (gas en elektra) die niet vergoed wordt door onze financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tot en met eind 2023 gedekt door langlopend contract. In september zijn de prijzen vastgezet voor 2024. Belangrijk blijft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beïnvloeding gedrag met als doel gas- en energieverbruik verminderen.</li> <li>• Wijziging investeringsplan, versnelling op verduurzaming vastgoed.</li> <li>• Duurzaamheid prominent binnen inkoopbeleid.</li> <li>• Juiste en tijdige afwegingen energie inkoop.</li> </ul> </li> </ul>

Risico	Omschrijving	Beheersing
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"> <li>• Adequaate en duidelijk treasury beleid.</li> <li>• Transparante business cases waarin met scenario's wordt gewerkt op het gebied van bouwnormen en renteontwikkeling.</li> <li>• In de meerjarenraming en liquiditeitsprognose wordt rekening gehouden met daling NHC, stijgende bouwkosten en rente.</li> <li>• Naast het feit dat de organisatie intern beschikt over de noodzakelijk kennis en ervaring, wordt gewerkt met een externe adviseur op het gebied van treasury.</li> </ul>

## 5 Informatieveiligheid als kwaliteitsaspect van goede zorg

Het thema informatieveiligheid is een belangrijk en actueel onderwerp voor Zozijn en in de zorgwereld/digitale wereld algemeen. Het welzijn van onze cliënten en medewerkers ligt ons nauw aan het hart. Wij zetten ons daarom dagelijks in voor goede zorg en een veilige omgeving. Dat betekent dat wij ook zorgvuldig omgaan met privacygevoelige gegevens. In het rapport van Z-CERT, met het laatste dreigingsbeeld voor de zorg, komt naar voren dat het aantal ransomware-incidenten in de zorg in 2023 wereldwijd fors is toegenomen. Door nieuwe technieken die criminelen gebruiken en doordat aanvallers steeds sneller zijn met het misbruiken van kwetsbaarheden, verwacht Z-CERT dat de dreiging voor de zorgsector in Nederland zal stijgen. In hoofdstuk 4 is daarom informatieveiligheid ook bij Zozijn als één van de belangrijkste risico's benoemd.

Met techniek zijn diverse risico's af te dichten. Externe partijen kunnen Zozijn daarbij ondersteunen, maar de mens (menselijke factor) zorgt nog altijd voor het grootste risico op security-incidenten. En daarmee is het risicobewustzijn van alle medewerkers binnen Zozijn met betrekking tot informatieveiligheid belangrijker dan ooit.

### 5.1 Visie informatieveiligheid

De visie van Zozijn is dat informatieveiligheid een kwaliteitsaspect is van goede zorg. Informatieveiligheid wordt in een eenzelfde adem genoemd met bijvoorbeeld de fysieke veiligheid van cliënten en medewerkers. De focus van informatieveiligheid verschuift van alleen techniek naar de driehoek mens, techniek en proces.

#### Mens

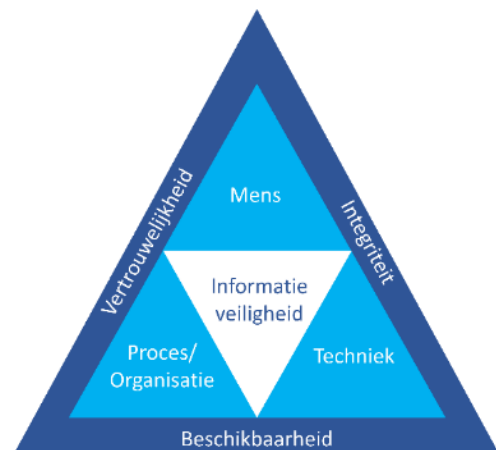
Alle medewerkers van Zozijn (van zorgmedewerker, schoonmaker tot bestuurder) weten, ieder binnen de eigen rol, hoe te handelen met de gegevens waarover zij beschikken. En hoe te handelen wanneer deze gegevens onbedoeld in andere handen komen. Daarbij voelt men zich verantwoordelijk voor zijn of haar eigen handelen.

#### Techniek

Alle middelen, software en applicaties zijn ingericht volgens de geldende processen en zijn gehard tegen bedreigingen van binnen en buiten de organisatie.

#### Proces/organisatie

Beleid en processen zijn beschreven en geïmplementeerd in de organisatie.



### 5.2 Terugkijken en vooruitkijken op het gebied van informatieveiligheid

In 2023 werd een belangrijke stap genomen om de verantwoordelijkheid van informatieveiligheid breder binnen Zozijn te beleggen. Op bestuurlijk- en directieniveau is bewustwording gecreëerd van de gezamenlijke verantwoordelijkheid op het thema "informatieveiligheid". De driehoek, zoals eerder benoemd, speelt hierbij een belangrijke rol. Informatieveiligheid wordt snel gerelateerd aan het element "techniek" en als verantwoordelijkheid daardoor toegeschreven aan de afdeling ICT. Het bewust worden van alle medewerkers dat dit niet zo is en we met elkaar verantwoordelijk zijn, is daarom enorm belangrijk. Begin 2024 wordt de driehoek ook in alle regio en sector MT's toegelicht aan de managers. Dit is de start van de Zozijn brede campagne "Privacy hoort ook bij onze zorg!" voor alle medewerkers van Zozijn.

Op alle onderdelen van de driehoek (mens, proces en techniek) zette Zozijn in 2023 stappen. Op gebied van proces hebben we belangrijke beleidstukken opnieuw beoordeeld en vastgesteld. Dit betreft onder andere het 'autorisatiebeleid' en het 'strategisch beleid informatieveiligheid en gegevensbescherming'. De inventarisatiefase van de NEN7510 is afgerond. We weten op welk vlak

we voldoen aan de wettelijke normen. Maar belangrijker nog, we weten ook waar we nog aan moeten werken. Een concept calamiteitenplan is opgesteld en getoetst op toepasbaarheid en compleetheid. In 2024 voeren we een calamiteitenoefening uit, waarbij het huidige plan wordt getoetst en bijgesteld op basis van hetgeen we leren tijdens deze oefening.

Voor het thema “techniek” zijn in 2023 ook belangrijke stappen gemaakt. Op basis van een toets door een externe partij is een lijst van te nemen maatregelen vastgesteld. In 2023, maar ook in 2024 werken we op basis van prioritering de belangrijkste leemtes weg. Zo is bijvoorbeeld ingericht en inzichtelijk wie of wat op welk moment welke acties op onze ICT Infrastructuur uitvoert. Daarnaast is het selectietraject voor de vervanging van de Firewalls afgerond, zodat we in 2024 ook op dit vlak een verbetering kunnen doorvoeren.

Zoals eerder benoemd brengen we de komende tijd de driehoek “informatieveiligheid” onder de aandacht. Dit is één van de “mens” trajecten in het kader van eigenaarschap. Daarnaast zijn in het nieuwe learning managementsysteem diverse e-learnings modules toegevoegd gericht op informatieveiligheid. Binnen de regio's en sectoren zijn daarnaast privacy officers aangesteld die het thema “informatieveiligheid” verder promoten onder teams. Ondermeer door gebruik te maken van een privacy spel.

Al met al heeft Zozijn in 2023 een grote stap gemaakt op het gebied van informatieveiligheid, maar er zijn ook nog genoeg stappen te zetten. In 2024 zetten we in op de uitrol van de campagne, het toetsen van ons calamiteitenplan door simulatie, zetten we stappen op het gebied van de NEN7510 en werken we verder aan het beleggen van het eigenaarschap van de driehoek binnen de gehele organisatie.

## 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 meerdere gebieden 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 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. De OR komt iedere week 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.

Medewerkers hebben ook zeggenschap via deelname in de bestuurscommissie Kwaliteit & Veiligheid. Er is actief geworven om medewerkers uit het primaire proces te werven en er zijn 2/3 coördinerend ondersteuners die participeren.

Tot slot is het een ongeschreven regel bij Zozijn dat een groot deel van alle voorstellen die voorliggen voor besluitvorming in het DirectieOverleg (DO) voorafgaand daaraan zijn besproken in de RMT's, SMT's en diensten MT's

## 6.4 Medezeggenschap van cliënten en 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 op drie niveaus actief binnen de medezeggenschap van cliënten en verwanten.

- 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 trad de nieuwe wet voor de medezeggenschap (WMCZ 2018) in werking 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](https://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.



Aan de voorzitter Raad van Bestuur is in 2023 voor bedrag van € 607 aan representatiekosten vergoed en aan het lid Raad van Bestuur is € 896 aan representatiekosten vergoed. Naast deze vergoedingen zijn geen onkosten vergoed en zijn geen geschenken en/of uitnodigingen aangenomen.

### **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 toezichtvisie met 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 Bedrijfsvoering
- Auditcommissie Zorg & Onderwijs
- 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 en spreekt met de MR.

In 2024 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 2023 van de RvT.

## 8 Onderzoek en ontwikkeling

In 2023 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 8.1) en activiteiten in het kader van fundamenteel onderzoek (paragraaf 8.2).

### 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 2023 uitgevoerde onderzoeken zijn:

- Jongeren met een verstandelijke beperking en onderliggend trauma – Hoe worden deze jongeren trauma sensitief begeleid door de medewerkers van de locatie?
- Floorplay: MDO+ – Hoe wordt het MDO+ ingezet voor de beeldvorming vanuit Floorplay.
- Floorplay: Activiteiten – Hoe kunnen begeleiders de activiteiten van Floorplay inzetten om zo het contact met het kind uit te lokken?
- Gezonde voeding voor kinderen met een verstandelijke beperking - Hoe kan een gezonde leefstijl worden geïntegreerd in de gespecialiseerde begeleiding in vrije tijd?
- Heterogene en homogene groepen – Onderzoek gericht op heterogene- en homogene groepen binnen de dagbehandeling op een orthopedagogisch centrum.
- Logeergezinnen – Onderzoek door studenten toegepaste psychologie naar de optimalisatie van het product logeergezinnen.
- Gebruik je smartphone slim – Telefoongebruik van medewerkers leidt medewerkers af van hun primaire taken, maar is ook nodig voor de uitvoering van het werk. Hoe kan dit beter?
- Mentale belastbaarheid – Welke nieuwe interventies, naast de bestaande interventies, kunnen ingezet worden om de mentale weerbaarheid van medewerkers te vergroten?
- Generatie Z aan zet – In een krappe arbeidsmarkt is het belangrijk om aan te sluiten bij de energiebronnen van de jongste medewerkers (18 - 30 jaar).
- Levend verlies – ‘Levend Verlies’ is de term om de levenslange rouw aan te duiden, die je ervaart wanneer jijzelf of een naaste, getroffen wordt door een chronische ziekte of beperking. Welke behoeften liggen er bij medewerkers m.b.t. de ondersteuning?
- Groei jij met ons mee? – Onderzoek rondom het aanbod van Zozijn voor het jonge kind van nul tot vier jaar oud in de gemeente Zutphen.
- Woorden verbinden werelden – Onderzoek naar ouderbetrokkenheid vanuit de dagbehandeling.

### 8.2 Fundamenteel onderzoek

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

- 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:
  1. Vergroten van de expertise door een structureel, intern opleidingsprogramma; dragen de expertise over aan met name de ondersteuners.
  2. Adviseren van expertise via de vakgroep van gedragswetenschapper aan de ondersteuners/zorgteams van alle doelgroepen.

3. Publiceren over kennis en expertise voor de gehandicaptenzorg in Nederland.
- Matthijs Heijstek (gedragwetenschapper) 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.

### 8.3 Innovatie

In 2023 werden bij Zozijn verschillende activiteiten uitgevoerd op het gebied van innovatie. Dit betreft onder andere:

- Ervaringsruimte Zorgtechnologie Wilp is met de verhuizing van het Zorglab naar de nieuwe locatie in Wilp gerealiseerd.
- De locatiescan is in 2023 ontwikkeld en beproefd. Met de locatiescan geven we gericht advies voor zorgtechnologie die op een locatie van toegevoegde waarde kan zijn voor cliënten en medewerkers.
- In 2023 zijn de volgende trajecten afgerond:
  - Helpsoq (hulpmiddel aantrekken steunkousen)
  - BeleefTV (ontwikkelen content voor VG doelgroep)
- Een aantal projecten loopt nog (minimaal) een jaar door. Dit geldt voor de projecten met:
  - Spraakgestuurde dossiervoering. In samenwerking met 's Heeren Loo en ondersteunt door transitie-innovatie van zorgkantoren.
  - Digitale behandeling bij de psychologenpraktijk van Zozijn.
  - Woontechnologie Warmse Water.
  - Op het thema biofeedback is het vooronderzoek afgerond en wordt gekeken of in 2024 een pilot gestart kan worden met de inzet van biofeedback voor medewerkers.
  - Inzet camerabril bij het bekwaam maken van medewerkers door BIG-trainers, deze loopt door in het nieuwe jaar.

## 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 2023 '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. In 2023 zijn alle 40 panden van het landgoed (55 Hectare) gecertificeerd en zijn we begonnen met de voorbereidingen om de buitenlocaties van de regio Achterhoek, Voorst en Twello te laten certificeren (verwachting per medio 2024).

## De samenhang

Met de implementatie van de MVO-richtlijn ISO 26000 en de Milieuthermometer Zorg adresseert Zozijn tevens impliciet de vijf onderwerpen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0\* van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. 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 CO<sub>2</sub> 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

\*Wij hebben de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (nog) niet ondertekend omdat de doelstellingen van de deal zich niet verhouden tot de betaalbaarheid en daarmee haalbaarheid van de doelen.

## 9.3 Milieuaspecten

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

- Huisvesting
- Energie en CO<sub>2</sub> 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 m<sup>2</sup> waarvan bijna 87.000 m<sup>2</sup> in eigendom is en zo'n 43.000 m<sup>2</sup> 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 hebben wij de voorlopig laatste projecten op het landgoed De Lathmer Wilp gerealiseerd; het Dorpshuis en Kasteelweg 15 en 17 / IB 5 (22 plaatsen voor wonen voor volwassenen). Deze gebouwen hebben geen gasaansluiting meer.

In de regio Salland & De 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; zonder gasaansluiting. In de regio Achterhoek & De Liemers zijn wij begonnen met 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.

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.

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 sinds Zozijn sinds 2021 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 CO<sub>2</sub> per 1.000 kg ingezameld PMD afval. Zij wegen elke lediging op iedere locatie en maken dit via een portal inzichtelijk voor Zozijn.

Door voorlichting en informatieverstrekking is in 2023 doorgedaan met het scheiden van afval. Uit een sorteerproef van het afval uit een perscontainer in Wilp in 2023 is gebleken dat we ten opzichte van

2021 7,3% minder PMD, 1,8% minder papier/karton en 0,3 % minder swill in de perscontainer terecht komt.

Het Incontinentiemateriaal loopt terug van 45 naar 40%. Met de afdeling Inkoop onderzoeken we of het mogelijk is voor bulkartikelen zoals incontinentiemateriaal grotere verpakkingseenheden te realiseren en kijken we naar de inname van verpakkingsmateriaal door de leverancier.

Zozijn doet mee aan het project de Greendish van de Provincie Gelderland. Hierbij wordt het bedrijfsrestaurant van het Dienstencentrum in Wilp 'de Gasterij' doorgelicht met als doel de CO2 afdruk van het aangeboden assortiment te verminderen. Hierbij gaan we kijken naar het reduceren van het verbruik en het voorkomen van bederf, waardoor minder afval overblijft. Het afvoeren van snijafval van groentes naar de Kinderboerderij in plaats van in de swill container, is ook een afvalbesparing.

## 9.4 Rapportage vereisten duurzaamheid

In juli 2023 heeft de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (5303 final) vastgesteld. In deze richtlijn staat dat bedrijven vanaf boekjaar 2024 verplicht worden om 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. Naast de eerder toegelichte uitdagingen op het gebied van personeel, informatieveiligheid en financiën, staat boven alles dat we continu de zorg aan cliënten willen verbeteren. Het is belangrijk dat we goed luisteren naar onze cliënten. Dit doen we door hen te betrekken bij onze langjarige strategie, maar ook door opvolging te geven aan de uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek. Het betekent ook vernieuwend denken in bijvoorbeeld het inzetten van het netwerk van cliënten, en het anders roosteren zodat medewerkers ook bij Zozijn 8-uurs diensten kunnen werken. We blijven zoeken naar mogelijkheden om ons zorgaanbod te verbeteren en completer te maken. Hieronder staat een aantal belangrijke ontwikkelingen op dit vlak.

### 10.1 Nieuwe meerjarige strategie

Omdat de termijn van het huidige strategiedocument van Zozijn eind 2024 afloopt, is een strategietraject gestart. Een extern bureau heeft rond de 20 stakeholders geïnterviewd waarna een strategiesessie is gehouden met het bestuur, de directie en een afvaardiging van de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en de Centrale VerwantenRaad (CCR/CVR). In deze sessie is nadrukkelijk rekening gehouden met de deelname van cliënten. Door een toegankelijke werkvorm konden zij een actief bijdragen. Ook bij de verdere uitwerking worden deze groepen betrokken, evenals het management op een zogenaamde Leiderschapsdag.

### 10.2 Project “Beter voor elkaar” in regio Oost-Veluwe

Regio Oost-Veluwe staat onder druk, omdat de balans tussen de kwaliteit van de dienstverlening, de kwaliteit van het werkgeverschap en de financiën is verstoord. Cliënten hebben te maken met wisselende ondersteuners die worden ingezet. Te vaak ontbreekt het hen aan vertrouwen, veiligheid, persoonlijke aandacht, rust en regelmaat. Verwanten en wettelijk vertegenwoordigers hebben te vaak geen vertrouwde gesprekspartner. Ook medewerkers hebben behoefte aan vertrouwen, veiligheid en persoonlijke aandacht. Dat kunnen zij echter onvoldoende opbouwen in hun teams vanwege de vele wisselende (uitzend)collega's. Bovendien hebben de medewerkers van Oost-Veluwe in het medewerkersonderzoek van 2023 aangegeven meer behoefte te hebben aan aandacht en waardering van hun leidinggevenden. De inzet van uitzendkrachten en ZZP'ers is niet alleen duur, maar ook hebben zij vaak niet de kwalificaties en (bij)scholingen die Zozijn van medewerkers vereist.

Deze punten geven de urgentie aan van het meerjarige plan “Beter voor Elkaar”. Wat we nodig hebben zijn stabiele teams en nabijheid voor collega's. Dat willen we bereiken met meer vaste medewerkers in langere diensten en minder externe medewerkers. Hierdoor neemt het tekort af en kan er geïnvesteerd worden in (team)ontwikkeling, opleidingen en (bij) scholingen. Daarvoor zijn twee organisatorische veranderingen nodig: (1) de toevoeging van teamleiders en (2) clustervorming waardoor lange(re) diensten geroosterd kunnen worden.

### 10.3 Opvolging cliëntervaringsonderzoek 2023

Uit de enquête die is uitgevoerd door de Centrale Cliënten- en VerwantenRaad (CCR/CVR) blijkt dat cliënten Zozijn waarderen met een 8,1. In de antwoorden op de open vragen noemen veel respondenten de betrokkenheid en deskundigheid van de medewerkers als een belangrijk en sterk punt van Zozijn. De onderwerpen waarvoor de CCR en CVR aandacht vragen zijn: pesten (sociale veiligheid), de personeelstekorten in de regio Oost-Veluwe en de gevolgen daarvan, de communicatie tussen medewerkers onderling en met cliënten en verwanten, het goed en gezond eten en het zelf koken op de groepen en de bekendheid van de medezeggenschap, de vertrouwenspersoon en van activiteiten die Zozijn organiseert. De Raad van Bestuur neemt deze aandachtspunten over.



## 10.4 Nieuw zorgpark “Warmse Water”

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 in 2023 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 is inmiddels vergevorderd met de plannen om in Terborg een nieuw zorgpark te realiseren. De grond is aangekocht in 2024 en het bestemmingsplan van de locatie is gewijzigd. De verwachting is dat begin 2025 de bouw start.

Een belangrijke aanleiding voor dit zorgpark is dat in de sector Kind & Jeugd een groot aantal cliënten de volwassen leeftijd nadert of inmiddels heeft bereikt. 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 worden 112 plaatsen voor wonen en logeren gerealiseerd, samen met de daarbij horende gebouwen voor dagbesteding en ondersteuning.

## 10.5 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 2022 een eigen vermogen van € 294.000 en een balanstotaal van € 346.000. In de jaarrekening is toegelicht hoe de verwerking van de fusie heeft plaatsgevonden.

De boerderij Thushoeve is een verouderde locatie. Zozijn heeft daarom de eerste stappen gezet om op de middellange termijn te komen tot nieuwbouw op deze locatie.

# Verslag Raad van Toezicht Zozijn 2023

opgesteld volgens de aanbevelingen van NZa

## 1. Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van Zozijn kijkt terug op een bewogen jaar waarin veel van de organisatie en haar medewerkers werd gevraagd. Onder invloed van vooral tekortschietende tarieven, hoge inflatiecijfers, de nieuwe CAO met loonsverhoging en de noodzakelijke inhuur van zzp'ers en uitzendkrachten, staat de VG-sector en dus ook Zozijn fors onder druk. Met instemming constateerde de raad dat de RvB en het directieteam collectief en robuust anticipeerde op de verslechterende omstandigheden door een set van verbetermaatregelen te implementeren. Met name de voorgenomen herinrichting van het primair proces op de locatie De Lathmer (regio Oost-Veluwe) door woonzorg en dagbesteding te integreren, zal ingrijpende consequenties voor de betrokken teams hebben.

Onvermijdelijk lag het accent van de werkzaamheden van de RvT daarmee op de bedrijfsvoering maar gelukkig ging dit niet ten koste van de zorginhoudelijke ontwikkelingen. De RvT heeft onder andere overlegd met de directeur Zorg Advies en Behandeling (ZAB) over verschillende onderwerpen, zoals de rol van gedragsdeskundigen, diagnostiek en behandeling, flexibilisering van de WZD, de schaarse huisartsenzorg en wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast zijn ook technische zorginnovaties en duurzaamheidsinitiatieven besproken.

Ook ontmoette de raad een delegatie van medewerkers die is betrokken bij technische zorginnovaties, zoals domotica (het Zorglab) en het team dat verantwoordelijk is voor beleidsinitiatieven ten gunste van duurzaamheid en verduurzaming. Binnen de commissie Zorg & Onderwijs werd op een systematische manier stilgestaan bij incidenten, klachten, meldingen, uitkomsten van (HKZ-)audits en IGJ-rapportages. Ook de arbeidsmarkt, recruitment, kennisontwikkeling en de ontwikkelingen bij methodisch handelen waren onderwerp van gesprek.

Een nieuwe ontwikkeling in dit verslagjaar was het overleg met de Dagelijkse Besturen (DB), waarbij vertegenwoordigers van de RvT, medezeggenschapsorganen OR, CCR en CVR en de RvB samenkwamen. Dit overleg is van belang om gezamenlijke thema's te bespreken en de samenwerking te verbeteren, met een focus op calamiteiten en bijzondere omstandigheden. De samenwerking werkt prettiger als men elkaars gezichten kent en van elkaar weet dat de deur open staat voor een tussentijdse afstemming. De basis voor dit nieuwe platform is gelegd. Ook in 2023 ervaarde de RvT in het contact met de medezeggenschapsorganen, naast een sterke loyaliteit en betrokkenheid, een volwassen rolopvatting en het vermogen om ook vanuit het strategisch lange termijn perspectief de medezeggenschap betekenis te geven. Het ongevraagd advies om het telefoongebruik binnen de organisatie kritisch te onderzoeken, is hiervan een illustratie.

De RvT waardeert de inzet van de RvB voor toekomstbestendige zorg voor cliënten met een verstandelijke beperking in alle delen van het verzorgingsgebied en de concrete stappen die zijn gezet, zoals de plannen voor een zorgpark nabij Doetinchem. Dit is een antwoord op de stijgende hulpvraag en de lange wachtlijsten voor klinische zorg in deze regio. Hopelijk kunnen in 2024 de reeks aan voorbereidingen uitmonden in eerste concrete stappen.

In de auditcommissie Bedrijfsvoering werd veel tijd besteed aan de voorbereidende exercities in de vorm van de investeringsagenda, de vastgoedimplicaties en de meerjarenbegroting. Ook bezocht de commissie de voorkeurslocatie om ter plekke een beeld te vormen.

De noodzakelijke herziening van de statuten en reglementen werd in de afgelopen periode voortvarend ter hand genomen waarbij de RvT een eigen adviseur in de armen nam voor een extra check op de uitkomsten. Deze reflectie bracht nauwelijks nieuwe bevindingen aan het licht, hetgeen de raad bevestigde in het vertrouwen in de interne organisatiekracht op het governance-dossier.

Hoewel de operationele resultaten lager zijn dan verwacht, sluit Zozijn het boekjaar af met een bescheiden positief saldo. Het fundament van de organisatie, zowel zorginhoudelijk, als bedrijfsmatig, is solide. De organisatie staat nu voor de opgave, onder steeds complexere condities, ook in de toekomst hoge kwaliteit te blijven leveren. Gezien de grote betrokkenheid binnen alle geledingen van Zozijn, is de RvT ervan overtuigd dat de organisatie daartoe goed heeft voorgesorteerd.

De samenstelling van de RvT van Stichting Zozijn Beheer, inclusief hoofd- en/of nevenfuncties (peildatum 31-12-2023) staat in bijlage 1.

## **2. Zelfevaluatie van de RvT, dd. 31 oktober 2023**

De Raad heeft haar functioneren geëvalueerd en concludeert dat de rollen als werkgever, toezichthouder en klankbord stevig verankerd zijn. Er wordt echter meer nadruk gelegd op de klankbordfunctie richting het bestuur. De onderlinge vertrouwensbasis tussen bestuur en toezicht legitimeert een stevig debat waarin, vanuit verschillende verantwoordelijkheden, gezamenlijk vorm en inhoud wordt gegeven aan de toekomst van Zozijn en de VG-sector.

Het traject voor de interactieve totstandkoming van een nieuw strategisch beleidsplan vormt het vertrekpunt, waardoor de waarden, kerncompetenties, missie, visie en strategische keuzes van Zozijn, ook voor de verdere toekomst, beter geborgd kunnen worden.

Gegeven de veelheid aan onderwerpen en informatie, koos de RvT, in nauwe samenspraak met de RvB, ervoor om het toezicht de komende periode meer focus te geven door het te centreren rond een drietal thema's: arbeidsmarkt/medewerkers, leefstijl/gezonde voeding en duurzaamheid.

Tijdens de evaluatie in oktober 2023 stelde de raad zich voor de vraag welk type toezichthouder Zozijn in de toekomst nodig heeft gezien de grote dynamiek in de zorg en de fundamentele transities die op de sector afkomen. De uitkomsten daarvan zijn verwerkt in het document Profiel RvT Zozijn, waarbij bestuurlijke ervaring zeer gewenst is in de komende periode.

Ook stond de raad uitgebreid stil bij de vacature voorzitter RvB welke in de loop van 2025 vacant wordt. Procedures en bestuurlijke modellen vormden daarbij onderwerp van reflectie.

## **3. Wijze waarop de RvT betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie**

Zozijn heeft een lange termijnstrategie 'Groeï door veerkracht' 2020-2024. De RvT was destijds nauw betrokken bij het opstellen hiervan door dit herhaaldelijk te agenderen en bespreken tijdens de vergaderingen, waarbij de RvT de rol innam van kritische sparringpartner.

De strategische speerpunten uit de langetermijnstrategie zijn de uitgangspunten voor de jaarplannen op concernniveau, op regio-, sector- en dienstenniveau en op rve- of teamniveau. De uitvoering van de jaarplannen wordt gemonitord via een dashboard.

De RvT heeft eigen focusthema's benoemd (zie 5).

De RvT is en wordt eveneens betrokken bij het formuleren van de strategie vanaf 2025, zowel bij de voorbereiding van het strategieproces, als in een strategiesessie met vertegenwoordigers van de gremia (najaar 2023), als bij de formele goedkeuring in 2024.

#### **4. Belangrijkste onderwerpen waarop toezicht is gehouden in het verslagjaar 2023**

##### Overzicht van goedkeuringen/besluiten voor Stichting Zozijn Zorg

- De juridische fusie van Zozijn met de Thushoeve.
- Procesafspraken om, inzake zorgpark Warmse Water, in de mei-vergadering goedkeuring te verlenen voor de aankoop van de grond en het bouwrijp maken onder voorbehoud van de formele brief van de gemeente die in augustus wordt verwacht.
- Het toezichtsverslag 2022.
- De bestuursverslagen 2022 van Zozijn Zorg en Zozijn Beheer.
- De jaarrekening 2022 van Zozijn Beheer.
- De jaarrekening 2022 van Zozijn Zorg.
- De herbenoeming van de heer A. Jansen als voorzitter van de Raad van Toezicht.
- Jaarplan Zozijn 2024.
- Begroting 2024 en financiële kaders 2024.
- Het treasurystatuut 2023 en het treasuryjaarplan 2024
- Het Strategisch Beleidsplan Vastgoed 2024-2028 en het jaarplan Vastgoed 2024.
- De investeringsbegroting bouw en de meerjaren financieringsbehoefte.
- Het overzicht te verkopen panden goed mits de panden binnen een periode van 5 jaar verkocht worden.
- De ondertekening van het huurcontract Park Achterhoek te Winterswijk.

##### Besproken onderwerpen Zozijn Zorg

- Zorgadvies & Behandeling.
- Zorgtechnologie en innovatie.
- Begrotingsmaatregelen inclusief dashboard.
- Adviesaanvraag juridische fusie Thushoeve
- Duurzaamheid.
- Inventarisatie netwerken en samenwerkingsverbanden.
- Zorgpark Warmse Water.
- Monitor jaarplan Zozijn.
- Meldingen IGJ.
- Rapportage medewerkersonderzoek.
- Managementletter.
- Benchmarkonderzoek Berenschot.

In elke vergadering zijn ook ontwikkelingen in het onderwijs en plannen en voorgenomen besluiten bij de Daniël de Brouwerschool geagendeerd. Binnen de RvT geeft één lid specifiek aandacht aan de school. Om de governance van de school te waarborgen, is een eigen toezichtkader voor deze onderwijsinstelling in de maak.

### Besluiten Zozijn Daniël de Brouwerschool

- Invulling governance Daniël de Brouwerschool.
- bestuursverslag en jaarrekening 2022.
- de begroting 2024-2028.

### Besproken onderwerpen Zozijn Daniël de Brouwerschool

- Governance van de school.
- Gevolgen landelijke afschaffing predicaat excellente school.
- Wetsvoorstel doelmatige aanpak onderwijshuisvesting.
- Rapport inspectie vierjaarlijks onderzoek bestuur en scholen.
- Resultaten steekproef onderwijskwaliteit VSO 20-11-2023
- Jaarplan 2023-2024, jaarverslag 2022-2023, schoolplan 2023-2027, schoolondersteuningsprofielen SO en VSO.
- School in beeld: stand van zaken onderwijs schooljaar 2022-2023.

## **5. Toelichting op de focus van de RvT voor aankomend boekjaar**

In het toezichtskader zijn 3 focusthema's benoemd:

1. duurzaamheid
2. medewerkers/arbeidsmarkt
3. gezond leven, met name door cliënten.

De RvT volgt het bestuur in de monitoring van de 3 focusthema's, en stelt geen eigen kengetallen of prestatie-indicatoren.

## **6. Beschrijving van hoe naar het oordeel van de RvT is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid**

De RvT maakt vrijwel elke vergadering opmerkingen bij de agendapunten over integriteit en een open aanspreekcultuur, en tijdens de zelfevaluatie wordt hierop gereflecteerd. Het voorkomen van belangenverstremgeling is vastgelegd in de statuten en reglementen en bij voorkomende situaties wordt de vraag gesteld of er sprake is van een mogelijke belangenverstremgeling (een toezichthouder heeft bijvoorbeeld dezelfde externe HKZ-auditor in zijn organisatie).

Iedere vergadering wordt specifiek geëvalueerd door steeds ander lid RvT.

## **7. Een oordeel over het bestuursverslag en de jaarrekening**

De RvT heeft geconstateerd dat het proces van het opstellen van het bestuursverslag en de jaarrekening zorgvuldig is verlopen. De onderliggende data zijn helder en voorzien van een duiding gepresenteerd.

De data en duidingen worden uitgebreid besproken en toegelicht in de auditcommissie Bedrijfsvoering waarna ze ter goedkeuring voorliggen in de reguliere vergaderingen.

## **8. Hoe toezicht is gehouden op het realiseren van het maatschappelijk belang van de organisatie**

Het maatschappelijk belang betekent het bieden van zorg van goede kwaliteit, die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen. In de zorg en ondersteuning staat de cliënt centraal en in dialoog tussen zorgverlener en cliënt komt de

zorg- en dienstverlening tot stand. De zorg en dienstverlening dient toegankelijk en betaalbaar te zijn.

De RvT bewaakt dat Zozijn voldoet aan de Governance code en bespreekt in het kader van het maatschappelijk belang onderwerpen zoals gevolgde opleidingen (kwaliteit), contacten met financiers (toegankelijkheid), tevredenheidsonderzoeken (dialoog), wachtlijsten (beschikbaarheid), vastgoedontwikkelingen (beschikbaarheid, wachtlijsten), enz. Ook zijn er gesprekken met centrale en decentrale verwanten- en cliëntenraden, de ondernemingsraad, en vele medewerkers binnen Zozijn. De locatiebezoeken geven eveneens een goede indruk hoe het maatschappelijk belang wordt gerealiseerd.

## **9. Hoe de RvT heeft bijgedragen aan de beheersing van risico's in het verslagjaar**

De RvT volgt nauwgezet de mogelijke financiële, personele, veiligheids, vastgoed-, ict- en continuïteitsrisico's. In de notulen van de vergaderingen zijn de gemaakte afwegingen vastgelegd.

## **10. Hoe de RvT met haar activiteiten heeft bijgedragen aan het realiseren van zijn eigen toezichtvisie**

De RvT voegde in 2023 twee themabijeenkomsten toe waarmee er jaarlijks plenaire vergaderingen zijn, naast de vergaderingen in de remuneratiecommissie, de auditcommissie Bedrijfsvoering (voorheen Financiën & vastgoed en IT& Zorgtechnologie), en de auditcommissie Zorg & Onderwijs (voorheen Kwaliteit & Veiligheid), de MR van de school, en de overleggen met de OR, CVR, CCR en het DB van Zozijn.

Daarnaast maken de leden werkbezoeken in tweetallen. De ervaringen en gesprekspunten uit alle genoemde activiteiten zijn de basis voor de toezichtvisie.

In 2023 zijn werkbezoeken gebracht aan:

- Repro Doetinchem
- Boerderij Buitenkans
- Dagbestedingslocatie de Regenboog in Doetinchem.
- Regio Oost-Veluwe
- Regiokantoor Doetinchem: informatie over ontwikkelingen zorgpark Warmse Water
- Dagbestedingslocatie de Berken in Duiven
- Woonlocatie de Meesterstraat in Doetinchem
- Kindercentrum De Trein in Terborg
- Kindercentrum 't Kempske in Terborg

## Bijlage 1: samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2023

Nevenfuncties Raad van Toezicht per 31 december 2023						
Naam en hoofdfunctie	Bestuursfunctie/aandachtsgebied	M/V	Overige nevenfuncties	1e benoeming/moment van aftreden	Bijgewoonde vergaderingen inclusief commissies	
Drs. A. Jansen	Voorzitter	M	Voorzitter examencommissie RINO Amsterdam	1 januari 2020/1 januari 2028		
	Remuneratiecommissie		Lid RvT St. Emergis, Kloetinge			
			Voorzitter College van Beroep VGCT, Utrecht			
			Lid RvT St. Lentis, Zuidlaren			
			Voorzitter RvT opleidingsinstelling verpleegkundig specialist GGZ, Utrecht			
			Lid RvT St. InGeest, Amsterdam		14	
Dr. R.W.L. Spanjers	Lid	M	Lid Raad van Toezicht Isala klinieken (2023-heden)	1 oktober 2020/1 oktober 2028		
			Bestuurslid Revalidatie Nederland (2019-heden)			
	Roessingh concern, Raad van Bestuur Revalidatiecentrum en holding met aparte bedrijven: Roessingh Revalidatietechniek, rdg Kompagne, Roessingh Medinello, Roessingh Arbeid, Roessingh Research en Development		Voorzitter auditcommissie Bedrijfsvoering			Bestuurslid Stichting Revalidatie Impact (2019-heden)
						Voorzitter RvC ZorgNetOost (2018-2023)
						Voorzitter bestuur Com In Beeld (2017-2023)
			Voorzitter bestuur Stichting Manshanden op Straat (2017-heden)		8	
Prof. dr. C. de Ruiter	Lid en vice-voorzitter	V	Eigen Consultancy bedrijf corine.de ruiter te Maastricht	29 maart 2017/31 december 2023		
	Hoogleraar Forensische Psychologie Universiteit Maastricht					
	Hoogleraar Forensische Psychologie Universiteit Maastricht		Daniël de Brouwerschool			
drs. J.H.L. Meulebrouck	Lid	V	Eigen consultancy sinds 1 december 2018 te Gouda	1 januari 2022/1 januari 2030		
	Lid College van Bestuur, Zaam		Contactpersoon OR Zozijn			Adviescommissie Stichting internationale kunst uitwisseling Rotterdam
			Lid auditcommissie Zorg			Klachtenfunctionaris voor Muziek aan bed
			Voorzitter remuneratiecommissie			Gaststelling LUMC
			Voorzitter RvT Gezondheidshuis Stadshagen, Zwolle (sinds 1-11-2021)		14	
Drs. M.G. Seldentuis	Lid	M		1 oktober 2020/1 oktober 2028		
	Strategisch adviseur, Woonzorg Flevoland		Lid auditcommissie Bedrijfsvoering			
					5	

# JAARREKENING



## JAARREKENING

### Enkelvoudige balans per 31 december 2023 na resultaatbestemming

	Toelichting	31-dec-23	31-dec-22
		€	€
<b>ACTIEF</b>			
<b>Vaste activa</b>	1		
<b>Materiële vaste activa</b>			
Bedrijfsgebouwen en terreinen		93.410.942	91.775.176
Machines en installaties		18.034.029	15.686.187
Andere vaste bedrijfsmiddelen		11.864.715	11.095.675
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		330.157	6.729.761
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>123.639.843</b>	<b>125.286.799</b>
<b>Vorderingen</b>	2		
Op handelsdebiteuren		927.780	799.181
Overige vorderingen		8.624.361	7.066.153
Overlopende activa		2.275.514	1.826.250
		<b>11.827.655</b>	<b>9.691.584</b>
Liquide middelen	3	28.670.283	29.272.741
<b>Totaal</b>		<b>164.137.781</b>	<b>164.251.124</b>
		<b>31-dec-23</b>	<b>31-dec-22</b>
		€	€
<b>PASSIEF</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	4		
Gestort en opgevraagd kapitaal		45	45
Bestemmingsreserve		28.751.629	25.136.029
Bestemmingsfonds		16.352.364	17.867.814
Overige reserves		1.308.632	1.026.894
		<b>46.412.670</b>	<b>44.030.782</b>
<b>Voorzieningen</b>	5		
Overige		11.949.294	11.355.228
<b>Langlopende schulden</b>	6		
Schulden aan banken		68.433.039	72.260.195
<b>Kortlopende schulden</b>	7		
Schulden aan banken		4.267.611	5.000.944
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.355.324	4.241.993
Belastingen en premies sociale verzekeringen		5.178.169	5.270.577
Schulden ter zake van pensioenen		2.412.284	2.390.105
Overige schulden		20.905.151	19.134.606
Overige passiva		224.239	566.694
		<b>37.342.778</b>	<b>36.604.919</b>
<b>Totaal</b>		<b>164.137.781</b>	<b>164.251.124</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023

	<u>Toelichting</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
		€	€
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	10		
Zorgverzekeringswet		1.226.694	1.083.559
Wet langdurige zorg (Wlz)		152.837.702	141.979.084
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		564.531	761.774
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		43.010	-9.155
Baten uit onderaanneming		1.456.019	1.318.587
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		708.529	676.492
		<b>156.836.485</b>	<b>145.810.341</b>
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>	11	17.952.551	15.046.613
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	12	8.055.952	6.422.481
<b>Netto omzet</b>		<b>182.844.988</b>	<b>167.279.435</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	13	393.420	749.901
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>183.238.408</b>	<b>168.029.336</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	22.761.677	19.579.208
Lonen en salarissen	15	90.923.315	84.034.125
Sociale lasten	15	14.100.995	13.242.171
Pensioenlasten	15	7.243.084	7.007.426
Afschrijvingen op materiële vaste activa	16	8.937.277	8.798.490
Overige bedrijfskosten	17	35.015.004	32.300.679
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>178.981.352</b>	<b>164.962.099</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		4.257.056	3.067.237
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18	119.535	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	18	-2.276.441	-2.037.397
		<b>-2.156.906</b>	<b>-2.037.397</b>
<b>RESULTAAT</b>		2.100.150	1.029.840
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Voorstel resultaatbestemming</i>			
		<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Toevoeging	€	€
	Onttrekking	€	€
<b>Bestemmingsreserve</b>			
Kapitaallasten		3.615.600	4.032.000
<b>Bestemmingsfonds</b>			
Reserve aanvaardbare kosten		1.515.450	3.002.160
		<b>3.615.600</b>	<b>4.032.000</b>
		<b>1.515.450</b>	<b>3.002.160</b>
Resultaat		<b>2.100.150</b>	<b>1.029.840</b>

**KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023**

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			4.257.056		3.067.237
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	15	8.937.277		8.798.490	
- mutaties voorzieningen	5	<u>238.066</u>		<u>-491.437</u>	
			9.175.343		8.307.053
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie operationele vorderingen	2	-2.136.071		6.615.110	
- Mutatie operationele schulden	7	<u>1.420.042</u>		<u>3.757.758</u>	
			<u>-716.029</u>		<u>10.372.868</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			12.716.370		21.747.158
Ontvangen interest	18	119.535		0	
			<u>119.535</u>		<u>0</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<u>12.835.905</u>		<u>21.747.158</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-7.290.321		-14.041.828	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>0</u>		<u>366.156</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-7.290.321		-13.675.672
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Ontvangsten uit langlopende schulden	6	0		10.000.000	
Aflossingen van langlopende schulden	6	-4.560.489		-5.029.036	
Betaalde interest	18	<u>-1.869.292</u>		<u>-1.816.474</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-6.429.781		3.154.490
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<u><u>-884.197</u></u>		<u><u>11.225.976</u></u>
Saldo Stichting Thüs per 1 januari	3		281.739		
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		29.272.741		18.046.765
Stand geldmiddelen per 31 december	3		<u>28.670.283</u>		<u>29.272.741</u>
Mutatie geldmiddelen			-884.197		11.225.976

**Toelichting:**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.  
De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

## **GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING**

### **Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening**

#### **Algemeen**

##### ***Activiteiten***

De activiteiten van Stichting Zozijn zorg, statutair en feitelijk gevestigd te Postbus 10, 7390 AA Voorst, ingeschreven in het handelsregister onder nummer 08113086, bestaan uit het ondersteunen van mensen met een handicap en hun omgeving, op het gebied van wonen, werken en vrije tijd, ongeacht hun geloofs- en levensovertuiging.

##### ***Groepsverhoudingen***

Stichting Zozijn Zorg en Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool maken onderdeel uit van Stichting Zozijn Beheer te Voorst.

#### **Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening**

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

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

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

##### ***Continuïteit van de activiteiten***

De jaarrekening van Stichting Zozijn Zorg is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

##### ***Verslaggevingsperiode***

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

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

Als gevolg van stelselwijziging RJ 212.704 WMG (RojW) zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

##### ***Opbrengsten***

De 'andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten' zijn als volgt gewijzigd:

- Opbrengsten winkel
- Opbrengsten Opbrengten verhuur onroerende zaken
- Opbrengsten uit uitleen personeel
- Subsidies vanwege provincies en gemeenten

##### ***Fusie stichting Thüs***

Stichting Zozijn Zorg is per 31 maart gefuseerd met Stichting Thüs, met terugwerkende kracht ingaande per 1 januari 2023. Het eigen vermogen van Stichting Thüs is verwerkt in de beginbalans van 2023 Stichting Zozijn Zorg. De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast. In de beginbalans zijn de volgende aanpassingen verwerkt materiële vaste activa € 169.000, vorderingen € 4.000, liquide middelen € 173.000, eigen vermogen € 294.000, voorzieningen € 51.000 en kortlopende schulden € 2.000.

### **Oordelen en schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt, schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Er zijn schattingen bij de materiële vaste activa, opbrengstverantwoording en de voorzieningen. Zie hiervoor de toelichting bij de desbetreffende posten.

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

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

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Stichting Zozijn Zorg heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de (3) kasstroomgerende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overig met de bedrijfsvoering samenhangende activa.

De realiseerbare directe opbrengstwaarde van vaste activa waarvan het voornemen bestaat deze te verkopen, zijn ontleend aan taxaties door onafhankelijke externe taxateurs, uitgaande van verkoop in lege staat en kosten koper. In het verslagjaar 2023 hebben zich geen significante wijzigingen voorgedaan. Er is voor 2023 op het niveau van de (3) kasstroomgenererende eenheden een analyse gemaakt van impairmenttriggers. Op grond van deze analyse bestaat geen aanleiding voor impairment.

### **Stelselwijzigingen**

De jaarrekening 2023 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De Regeling schrijft voor de balans en de winst-en-verliesrekening modellen voor die afwijken van de modellen die in de jaarrekening 2022 zijn gehanteerd. De vergelijkende cijfers over 2022 zijn aangepast op basis van de nieuwe modellen. De aanpassingen hebben geen invloed op de omvang van het eigen vermogen ultimo 2022 en het resultaat over 2022.

### **Financiële instrumenten**

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen nominale waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva.

Het beleid van de instelling is om haar financieringen binnen de kaders van het treasurystatuut te realiseren.

### ***Verbonden rechtspersonen***

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

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

## **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

### ***Materiële vaste activa***

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten en de rente op schulden over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden toegerekend.

Voor kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans.

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

### ***Vorraden***

De voorraden worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van een voorziening voor incurantheid en vervolgens gewaardeerd tegen kostprijs of tegen lagere opbrengstwaarde.

### ***Vorderingen***

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

### ***Liquide middelen***

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

***Eigen vermogen***

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Algemene en overige reserves, Bestemmingsreserves en Bestemmingsfondsen.

***Kapitaal***

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal.

***Bestemmingsreserves***

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

***Bestemmingsfondsen***

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

***Aanwending van bestemmingsreserves en -fondsen***

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.

***Algemene en overige reserves***

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



## **Voorzieningen**

### *Overige voorzieningen*

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die zowel de actuele markttrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft.

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

Vorig jaar werden de voorzieningen persoonlijk budget levensfase en de voorziening jubilea gewaardeerd tegen contante waarde. In 2023 zijn deze voorzieningen gewaardeerd tegen nominale waarde. Het effect van deze schattingswijziging bedraagt € 356.000

### *Voorziening groot onderhoud*

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van het per component geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht. De voorziening groot onderhoud wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Indien de kosten van verricht groot onderhoud afwijken van de boekwaarde van de voor de betreffende component aangehouden voorziening, wordt dit verschil verwerkt in de winst- en verliesrekening.

### *Voorziening persoonlijke budget levensfase*

De voorziening persoonlijke budget levensfase is gevormd voor het in de cao gehandicaptenzorg opgenomen overgangsrecht PBL waarbij medewerkers in de leeftijdscategorie 50 t/m 54 jaar (peildatum 31-12-2009) recht hebben op een jaarlijkse storting van 80, 100, 120, 135 of 150 uur. Dit is afhankelijk van de leeftijd van de medewerker. Er is rekening gehouden met blijf- en overlevingskansen. De gehanteerde disconteringsvoet is 0% (2022:1,3%).

### *Voorziening afbouw carrière*

De voorziening afbouw carrière betreft de nominale waarde van de in de toekomst te betalen loonkosten waarvoor geen arbeidsprestatie meer wordt geleverd, inclusief af te dragen sociale premies. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet is 0%.

### *Voorziening jubilea*

De voorziening voor jubilea betreft de nominale waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0% (2022:1,3%).

### *Voorziening arbeidsongeschiktheid*

De voorziening voor arbeidsongeschiktheid is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum naar verwachting voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel dat naar verwachting niet (volledig) zal terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is gevormd voor de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid, voorzover deze na balansdatum vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar en voor de eventueel verschuldigde transitievergoeding.

Aan arbeidsongeschikt personeel betaalde bedragen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

### *Voorziening asbest*

De voorziening asbest is gevormd voor de kosten die samenhangen met asbestverwijdering.

Dit betreft nog een aantal panden Kasteelweg 112-118 Lathmer en Zutphen de Mars.

De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

## **Langlopende en kortlopende schulden**

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

## **Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

### **Algemeen**

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

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

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

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

### **Zorgverzekeringswet**

Stichting Zozijn Zorg heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.

### **Wet langdurige zorg**

Stichting Zozijn Zorg heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgkantoren afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgkantoren zijn daarbij leidend.

De schadelastjaren tot en met 2022 zijn definitief afgewikkeld met de zorgkantoren

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

### **Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

Dit heeft betrekking op de overige zorgprestaties.

### **Jeugdwet**

Onder de opbrengsten Jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd. Tot de opbrengsten worden tevens gerekend mutaties in onderhanden zorgtrajecten met betrekking tot jeugdzorg.

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

De opbrengsten winkel, verhuur onroerende zaken, uitleen personeel en subsidies provincies en gemeenten zijn geherrubriceerd naar 'andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten'. In het jaar 2022 stonden deze onder de 'overige opbrengsten'.

### **Exploitatiesubsidies:**

Exploitatiesubsidies hebben betrekking op gesubsidieerde uitgaven en worden ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen. Exploitatiesubsidies worden verwerkt zodra er redelijke zekerheid is dat aan de gestelde subsidievoorwaarden wordt voldaan en de subsidie daadwerkelijk zal worden verkregen. Exploitatiesubsidies worden gepresenteerd onder de 'andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten'.

### **Overige bedrijfsopbrengsten**

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit incidentele bedrijfsactiviteiten en bestaan uit:

- boekwinsten verkoop materiële vaste activa;
- overige opbrengsten

#### *Boekwinsten verkoop materiële vaste activa:*

Boekwinsten die voortvloeien uit de verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper.

### **Lonen en salarissen**

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

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

### **Pensioenlasten**

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

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

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 14.714 (2022 € 13.343). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 128.810 (2022 € 114.866). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De dekkingsgraad van Pensioenfonds Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2023 volgens opgave van het fonds 112%. In het bijgewerkte herstelplan van januari 2020 laat PFZW zien dat de beleidsdekkingsgraad eind 2027 weer op het vereiste niveau kan zijn. Dit is binnen de wettelijke hersteltermijn van 10 jaar. Om de dekkingsgraad sneller te herstellen verhoogt PFZW de premie met een premieopslag gedurende de herstelperiode. Tijdens het herstelplan verhoogt PFZW de pensioenen niet volledig.

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

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

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en vlottende effecten. De effecten kunnen worden beschouwd als zeer liquide beleggingen.

Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betalingen van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract worden onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten gepresenteerd als aflossingen van schulden voor het aflossingsbestanddeel en als betaalde interest voor het interestbestanddeel.

### ***Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum***

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

Op 27 maart 2024 is de grond aangekocht voor de bouw van zorgpark Wamse Water in de gemeente Oude IJsselstreek. De bouw zal naar verwachting starten in november 2024.

### ***Waarderingsgrondslagen WNT***

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

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

ACTIVA

1) Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2023</b>					
- aanschafwaarde	135.400.357	23.739.884	25.822.826	6.729.761	191.692.828
- cumulatieve afschrijvingen	43.625.181	8.053.697	14.727.151	0	66.406.029
Boekwaarde per 1 januari 2023	91.775.176	15.686.187	11.095.675	6.729.761	125.286.799
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- Aanschaffingen	174.469	0	1.092.937	6.022.915	7.290.321
- Gereedmelding projecten	6.008.387	3.742.703	2.671.429	-12.422.519	0
- Afschrijvingen	4.547.090	1.394.861	2.995.326	0	8.937.277
<i>- Boekwaarde afgestoten activa</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2023	93.410.942	18.034.029	11.864.715	330.157	123.639.843
<b>Stand per 31 december 2023</b>					
- aanschafwaarde	141.583.213	27.482.587	29.587.192	330.157	198.983.149
- cumulatieve afschrijvingen	48.172.271	9.448.558	17.722.477	0	75.343.306
Boekwaarde per 31 december 2023	93.410.942	18.034.029	11.864.715	330.157	123.639.843
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% - 10%	5% - 10%	10% - 33%		

In het boekjaar werd ter zake van bedrijfsgebouwen en -terreinen geen rente op schulden geactiveerd.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Het bedrag hiervan bedraagt € 13.224.988  
Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de langlopende leningen

De zorginstelling heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft de zorginstelling zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

## 2) Vorderingen

	31-dec-23		31-dec-22	
	Totaal €	> 1 jaar €	Totaal €	> 1 jaar €
<i>Overige</i>				
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6.706.698	0	5.306.829	0
Overige vorderingen	1.917.663	0	1.759.324	
Op handelsdebiteuren	927.780	0	799.181	0
Overlopende activa	2.275.514		1.826.250	
	<u>11.827.655</u>	<u>0</u>	<u>9.691.584</u>	<u>0</u>

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 88.084 (2022: € 64.879).

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar, behoudens de transitievergoeding arbeidsongeschiktheid.

Voor de openstaande vorderingen van 90 dagen en ouder is een voorziening gevormd ter grootte van 50%.

Onder "overige vorderingen" staat een bedrag van € 881.483 (2023: € 833.392) als transitievergoeding arbeidsongeschiktheid.

De overige vorderingen zijn gestegen door bekostiging vanuit de gemeente en de nog te ontvangen subsidie coronabanen.

De overlopende activa bestaan uit vooruitbetaalde kosten met betrekking tot boekjaar 2023.

Vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot (opgenomen onder de post overige vorderingen respectievelijk de post overige schulden)

	2023 €	2022 €	2021 €	totaal €
<b>Saldo per 1 januari</b>	0	5.306.829	0	5.306.829
Financieringsverschil boekjaar	6.706.698			6.706.698
Correcties voorgaande jaren	0	9.280	0	9.280
Betalingen/ontvangsten	0	-5.316.109	0	-5.316.109
Subtotaal mutatie boekjaar	6.706.698	-5.306.829	0	1.399.869
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>6.706.698</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>6.706.698</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

Zorgkantoor Arnhem	a	c	c
Zorgkantoor Apeldoorn-Zutphen e.o.	a	c	c
Zorgkantoor Midden IJssel	a	c	c
Zorgkantoor Nijmegen	a	c	c
Zorgkantoor Twente	a	c	c

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-23 €	31-dec-22 €
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6.706.698	5.306.829
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<u>6.706.698</u>	<u>5.306.829</u>

### Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2023 €	2022 €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	148.900.006	136.925.512
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	142.193.308	131.618.683
Totaal financieringsverschil	<u>6.706.698</u>	<u>5.306.829</u>

## 3) Liquide middelen

	31-dec-23 €	31-dec-22 €
Bank	28.637.282	29.236.164
Kas	33.001	36.577
	<u>28.670.283</u>	<u>29.272.741</u>

Er bestaan geen beperkingen inzake de beschikbaarheid van de liquide middelen.

## PASSIVA

### 4) Eigen Vermogen

Het verloop van de post gestort en opgevraagd kapitaal is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Stand per 1 januari	45	45
Toevoegingen/ontrekkingen	0	0
Stand per 31 december	<u>45</u>	<u>45</u>

#### Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserve(s) is (zijn) als volgt samengesteld:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Bestemmingsreserve kapitaal	28.751.629	25.136.029
	<u>28.751.629</u>	<u>25.136.029</u>

Het verloop van de bestemmingsreserve(s) is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Bestemmingsreserves:		
Stand per 1 januari	25.136.029	21.104.029
Toevoegingen/ontrekkingen bestemmingsreserve kapitaal	3.615.600	4.032.000
Stand per 31 december	<u>28.751.629</u>	<u>25.136.029</u>

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door het bestuur van Stichting Zozijn Zorg een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. De beperkingen zijn als volgt:

- Bestemmingsreserve kapitaallasten: ter dekking van financiering kapitaallasten waarbij besteding enkel ten behoeve van zorgactiviteiten mag plaatsvinden.

#### Bestemmingsfondsen

Het bestemmingsfonds is als volgt samengesteld:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten (RAK)	16.352.364	17.867.814
	<u>16.352.364</u>	<u>17.867.814</u>

Het verloop van het bestemmingsfonds is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten (RAK)		
Stand per 1 januari	17.867.814	20.869.974
Toevoegingen/ontrekkingen	-1.515.450	-3.002.160
Stand per 31 december	<u>16.352.364</u>	<u>17.867.814</u>

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

Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten (RAK): een door de Nza opgelegde beperkte besteding waarbij aanwending enkel ten behoeve van zorgactiviteiten mag plaatsvinden. Voorheen was dit ondergebracht onder het collectief gefinancierd vermogen. De basis hiervoor is RJ 655.309a.

#### Overige reserves

Het verloop van de post overige reserves is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Stand per 1 januari	1.308.632	1.026.894
Toevoegingen/ontrekkingen	0	0
Totaal algemene en overige reserves	<u>1.308.632</u>	<u>1.026.894</u>



## 5) Voorzieningen

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Overige voorzieningen	11.949.294	11.355.228
	<u>11.949.294</u>	<u>11.355.228</u>

De overige voorzieningen betreffen in hoofdzaak voorzieningen voor overige uitgestelde personeels-beloningen, regeling voor vervroegde uittrekking, voor groot onderhoud en voor arbeidsongeschiktheid en zijn eveneens overwegend langlopend van aard.

Stichting Zozijn Zorg heeft geen activa in de balans opgenomen als gevolg van verwachte vergoedingen van derden met betrekking tot de opgenomen voorzieningen.

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

	<b>Boekwaarde 01-01-2023</b>	<b>Dotatie</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Vrijval</b>	<b>Oprenten en verandering disconterings- voet</b>	<b>Boekwaarde 31-12-2023</b>
	€	€	€	€	€	€
- Groot onderhoud	6.145.796	1.352.715	692.251	145.363	0	6.660.897
- Persoonlijk budget levensfase	411.000	0	200.000	0	9.000	220.000
- Afbouw carrière	114.426	0	16.842	0	0	97.584
- Jubileumverplichtingen	2.270.000	346.839	172.839	0	347.000	2.791.000
- Arbeidsongeschiktheid	2.318.006	608.453	548.963	293.683	0	2.083.813
- Asbest	96.000	0	0	0	0	96.000
	<u>11.355.228</u>	<u>2.308.007</u>	<u>1.630.895</u>	<u>439.046</u>	<u>356.000</u>	<u>11.949.294</u>

Bij de voorziening jubileum is de disconteringsvoet aangepast naar 0%. In het jaar 2022 was dit 1,3%.

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

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.792.743	2.939.958
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	10.156.551	8.415.270
hiervan > 5 jaar	7.239.337	6.165.109

## 6) Langlopende schulden

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Schulden aan banken	68.433.039	72.260.195
	<u>68.433.039</u>	<u>72.260.195</u>

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Lening	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Nomina-le rente	Effectie-ve rente	Rente-herzie-nings datum	Rente-risico afgedekt m.b.v. hedgeinstru-m ent?	Restschuld 31-12-2022	Opname nieuwe lening 2023	Aflossing in 2023	Disagio	Restschuld 31-12-2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd ultimo 2023	Aflossings-wijze	Aflossing 2024	Restschuld 31-12-2023 > 1 jaar	Gestelde zekerheden	
		€			%	%			€	€	€		€	€			€	€		
70035 - BNG	1-aug-96	642.992	40	onderhands	1,25%	1,35%	1-8-2036	Nee	225.047	0	16.075	0	208.972	128.597	12	Lineair	16.075	192.897	Borgstelling Staat	
70039 - BNG	19-apr-00	907.560	40	onderhands	4,46%	4,72%	19-4-2040	Nee	408.402	0	22.689	0	385.713	272.268	16	Lineair	22.689	363.024	Borgstelling Staat	
70138-Rabobank	3-dec-97	2.631.925	28	onderhands	Variabel	Variabel	nvt	Nee	272.268	0	94.386	0	177.882	0	2	Lineair	94.386	83.496	Pos/Neg hypverkl	
70139-ABN AMRO	23-mei-00	2.949.751	30	onderhands	3,35%	3,47%	23-5-2025	Nee	778.233	0	27.794	0	750.439	611.469	6	Lineair	27.794	722.645	Pos/Neg hypverkl	
70141-NWB	1-mrt-11	5.000.000	25	Borgt.ov.	4,68%	5,04%	1-3-2036	Nee	2.800.000	0	200.000	33.800	2.566.200	1.566.200	12	Lineair	200.000	2.366.200	Waarborgfonds	
70142-SNS	1-jun-12	12.000.000	25	Borgt.ov.	5,06%	5,42%	1-6-2037	Nee	7.200.000	0	480.000	84.240	6.635.760	4.235.760	13	Lineair	480.000	6.155.760	Waarborgfonds	
70143-NWB	1-apr-14	10.000.000	25	Borgt.ov.	2,09%	4,92%	1-4-2039	Nee	6.800.000	0	400.000	79.300	6.320.700	4.320.700	15	Lineair	400.000	5.920.700	Waarborgfonds	
70144-NWB	1-jun-15	8.000.000	25	Borgt.ov.	2,12%	5,06%	1-6-2040	Nee	5.760.000	0	320.000	58.219	5.381.781	3.781.781	16	Lineair	320.000	5.061.781	Waarborgfonds	
70145-Aegon	2-mei-16	15.000.000	25	Borgt.ov.	1,25%	1,32%	2-5-2041	Nee	11.400.000	0	600.000	338.000	10.462.000	7.462.000	17	Lineair	600.000	9.862.000	Waarborgfonds	
70146-ABN AMRO	13-okt-16	7.000.000	10	onderhands	1,76%	1,86%	13-10-2026	Nee	5.320.000	0	280.000	0	5.040.000	0	2	Lineair	280.000	4.760.000	geen	
70147-BNG	1-dec-16	5.000.000	25	Borgt.ov.	1,39%	1,47%	1-12-2041	Nee	3.800.000	0	200.000	116.458	3.483.542	2.483.542	17	Lineair	200.000	3.283.542	Waarborgfonds	
70148-RABO	16-okt-18	2.800.000	10	onderhands	1,75%	2,12%	16-10-2028	Nee	1.610.000	0	280.000	0	1.330.000	0	4	Lineair	280.000	1.050.000	Hypotheek	
70149-RABO	16-okt-18	4.200.000	10	onderhands	2,15%	2,15%	16-10-2028	Nee	4.200.000	0	0	0	4.200.000	0	4	Aflossingsvrij	0	4.200.000	Hypotheek	
70150-BNG	2-jan-19	6.000.000	25	onderhands	1,42%	1,49%	2-1-2044	Nee	5.040.000	0	240.000	151.474	4.648.526	3.448.526	20	Lineair	240.000	4.408.526	Waarborgfonds	
70151-BNG	1-okt-20	6.000.000	25	onderhands	0,13%	0,13%	1-10-2045	Nee	5.460.000	0	240.000	166.650	5.053.350	3.853.350	21	Lineair	240.000	4.813.350	Waarborgfonds	
70152-NWB	30-nov-22	10.000.000	25	onderhands	2,47%	2,57%	30-11-2047	Nee	10.000.000	0	400.000	310.882	9.289.118	7.289.118	23	Lineair	400.000	8.889.118	Waarborgfonds	
132262 ABN AMRO	8-apr-08	25.000.000	30	onderhands	4,80%	5,70%	8-4-2038	Nee	7.600.000	0	833.333	0	6.766.667	4.433.332	14	Lineair	466.667	6.300.000	Pos/Neg hypverkl	
									<b>123.132.228</b>				<b>78.673.950</b>	<b>0</b>	<b>4.634.277</b>	<b>1.339.024</b>	<b>72.700.649</b>	<b>43.886.642</b>		
																		<b>4.267.611</b>	<b>68.433.038</b>	

Van het totaalbedrag aan langlopende schulden heeft een bedrag van € 43.886.641 (2022: € 48.536.080) een resterende looptijd van langer dan 5 jaren.

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van € 4.267.611 (2022: € 5.000.944) zijn niet begrepen in de hierboven genoemde bedragen, maar opgenomen onder de kortlopende schulden. Het saldo van de langlopende schulden is € 68.433.038

De hypotheekstelling omvat leningen ten bedrage van € 108.600.000. Rente en kosten worden begroot op € 43.440.000 zodat de inschrijving in het hypotheekregister € 152.040.000 bedraagt.

Bij het afsluiten van de langlopende leningen is er disagio betaald. Dit is geactiveerd onder langlopende schulden en wordt afgeschreven gedurende de looptijd van de lening.

**Toelichting op de onderscheiden posten van de balans**

**7) Kortlopende schulden**

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Schulden aan banken		
- Aflossingen komend jaar op langlopende leningen	4.267.611	5.000.944
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.355.324	4.241.993
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.178.169	5.270.577
Schulden ter zake van pensioenen	2.412.284	2.390.105
Overige schulden		
- Reservering salarissen	1.017.198	904.720
- Reservering vakantietoelage	3.651.461	3.321.487
- Reservering vakantiedagen	2.844.597	2.806.957
- Persoonlijk budget levensfase	11.106.589	9.853.886
- Overig	2.285.306	2.247.556
Overige passiva	224.239	566.694
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b><u>37.342.778</u></b>	<b><u>36.604.919</u></b>

De overige passiva hebben betrekking op vooruit gefactureerde bedragen.

**8) Financiële instrumenten**

Voor de toelichting op primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de specifieke postgewijze toelichting. Hierna is het beleid van de groep opgenomen ten aanzien van financiële risico's. Tevens worden de financiële derivaten van de groep en de hiermee verbonden financiële risico's toegelicht.

**- Algemeen**

De belangrijkste financiële risico's waaraan de groep onderhevig is, zijn het renterisico, het liquiditeitsrisico en het kredietrisico. Het financiële beleid van de groep is erop gericht om op lange termijn de marktrentes te volgen.

**- Renterisico**

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van Stichting Zozijn Zorg te beperken en daarmee tevens de nettorentelasten te optimaliseren. Dit beleid vertaalt zich in een gewenst profiel van vastrentende en variabelrentende posities inclusief liquide middelen. Het maximale te herziene rente bij langlopende leningen is 10% van de leningportefeuille. Zozijn maakt geen gebruik van renteinstrumenten bij het beheersen van renterisico's.

In de toelichting 'specificatie en verloop van de schulden aan banken' onder punt 6 is een overzicht opgenomen met informatie over de renterisico's van Stichting Zozijn Zorg met betrekking tot de langlopende schulden.

**- Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico**

Periodiek worden liquiditeitsbegrotingen opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. In de liquiditeitsbegrotingen wordt rekening gehouden met beperkte beschikbaarheid van liquide middelen waaronder bankgaranties. Het management ziet erop toe dat voor de Stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten blijft om steeds binnen de gestelde leningconvenanten te blijven. Per 31 december 2023 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen circa € 4,3 miljoen.

**Kredietfaciliteit**

Stichting Zozijn Zorg beschikt over twee gecommiteerde kredietfaciliteiten van resp. € 5.000.000 en € 5.000.000, in totaal € 10.000.000 (2022: eveneens twee kredietfaciliteiten van in totaal € 10.000.000). De overeenkomsten voor de gecommiteerde kredietfaciliteiten omvatten noch financiële convenanten noch clausules voor wijziging bij materiële negatieve veranderingen.

**- Kredietrisico**

Stichting Zozijn Zorg beperkt het kredietrisico door gebruik te maken van kredietlimieten per financiële instelling door uitsluitend zaken te doen met financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid. Op balansdatum waren er geen significante concentraties van kredietrisico.

**- Reële waarde financiële instrumenten**

	Reële waarden		Boekwaarden	
	2023	2022	2023	2022
	€	€	€	€
Langlopende schulden:				
Schulden aan banken	62.256.591	68.695.547	68.433.039	72.260.195
	<u>62.256.591</u>	<u>68.695.547</u>	<u>68.433.039</u>	<u>72.260.195</u>

Voor de overige financiële instrumenten is de boekwaarde en reële waarde nagenoeg aan elkaar gelijk.

## 9) Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen

### Obligoverplichting

Zozijn heeft op grond van artikel 17, lid 2 van het Reglement van Deelneming Stichting Wfz de verplichting tot het verstrekken van een renteloze lening aan het Wfz, het obligo, ingeval het risicovermogen van het Wfz minder dan het garantieniveau bedraagt (0,25% van de som van de door Wfz geborgde schuldrestanten uit hoofde van geldeningen per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar). Het obligo bedraagt voor Stichting Zozijn Zorg ultimo 2023 maximaal € 1.655.400 hetgeen overeenkomt met 3% van het geborgd schuldrestant ultimo 2023.

### Garanties en borgstellingen

Per 31 december 2023 is door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ABN AMRO Bank en het waarborgfonds een bedrag van € 75.105.051 (2022: €77.089.142) aan garanties en borgstellingen verstrekt.

Op 8 april 2013 heeft Stichting Zozijn Zorg aan de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector, de Staat der Nederlanden, ABN AMRO Bank N.V., Coöperatieve Rabobank Gemeente Voorst U.A. het recht van eerste hypotheek verleend alsmede het pandrecht op onder andere de Roerende Zaken die volgens verkeersopvatting bestemd zijn om het Verbodene duurzaam te dienen en door hun vorm als zodanig zijn te herkennen; en machines en werktuigen die bestemd zijn om een bedrag in het Verbodene uit te oefenen.

De hypotheekstelling omvat leningen ten bedrage van € 108.600.000. Rente en kosten worden begroot op € 43.440.000 zodat de inschrijving in het hypotheekenregister € 152.040.000 bedraagt.

Naast de zekerheden die verstrekt zijn ten aanzien van langlopende leningen (zie overzicht leningen), zijn er zekerheden verstrekt in verband met opgenomen/op te nemen krediet in rekening-courant. In 2008 is een lening met ABN AMRO aangegaan ten bedrage van € 25.000.000. Als verstrekte zekerheid geldt een positieve/negatieve hypotheekverklaring. Voorts heeft de stichting zich verbonden een hypotheekrecht te vestigen op vorenbedoelde registergoederen. Als zekerheden voor de door de ABN AMRO Bank verstrekte leningen en de kredietfaciliteit gelden een positieve/negatieve hypotheekverklaring en een pari passu verklaring.

### Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

### (Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

2023	betaalbaar	betaalbaar	betaalbaar	Totaal
	binnen 1 jaar	1-5 jaar	na 5 jaar	
	€	€	€	€
Huur	5.366.745	10.129.942	8.335.548	23.832.235
Operationele lease	96.185	192.536	0	288.721
ICT	513.744	124.607	0	638.351
Onderhoud	140.713	0	0	140.713
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>6.117.387</u>	<u>10.447.085</u>	<u>8.335.548</u>	<u>24.900.020</u>
2022	betaalbaar	betaalbaar	betaalbaar	Totaal
	binnen 1 jaar	1-5 jaar	na 5 jaar	
	€	€	€	€
Huur	5.150.269	9.479.051	5.354.729	19.984.049
Operationele lease	81.687	141.182	0	222.869
ICT	513.744	131.324	0	645.068
Onderhoud	116.291	0	0	116.291
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>5.861.991</u>	<u>9.751.557</u>	<u>5.354.729</u>	<u>20.968.277</u>

De belangrijkste objecten, die middels operationele lease aan de rechtspersoon ter beschikking gesteld zijn, betreffen:

- personenauto's

De belangrijkste bepalingen opgenomen in de operationele lease overeenkomsten zijn:

voldoen aan de financiële verplichtingen

De belangrijkste huurobjecten betreffen circa 130 zorglocaties. De belangrijkste bepalingen uit deze overeenkomsten zijn:

- Gebruik t.b.v. zorgfunctie.

- De instelling heeft verleningsopties variërend van 1 tot 12 jaar.

### Investeringsverplichtingen

Voor de afronding van bouwactiviteiten op landgoed de Lathmer en grondaankoop ten behoeve van een Zorgpark in de gemeente Oude IJsselstreek bestaan voor circa € 4.000.000 (2022: € 4.500.000) aan verplichtingen. De grondaankoop is nog niet in de balans opgenomen.

## TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

### BATEN

#### 10) Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

##### 10.1) Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Geneeskundige zorg aan specifieke patiënten	712.587	623.993
Paramedische zorg	450.452	450.528
GGZ	63.655	9.038
	<u>1.226.694</u>	<u>1.083.559</u>

De baten zorgverzekeringswet zijn gestegen vanwege groei binnen de GZSP en GGZ.

##### 10.2) Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wet langdurige zorg (Wlz)	148.909.286	136.531.578
COVID-19 compensatie	0	1.571.185
PGB	3.928.416	3.876.321
	<u>152.837.702</u>	<u>141.979.084</u>

De baten Wlz zijn gestegen door groei en de index.

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

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rijkssubsidies VWS	564.531	761.774
	<u>564.531</u>	<u>761.774</u>

Stichting Zozijn Zorg heeft gedurende het boekjaar subsidies van het VWS ontvangen ten behoeve van subsidie Stagefonds € 208.049, praktijkleren € 307.727 en Sectorplan zorg € 36.442

De exploitatiesubsidies zijn geheel als bate verwerkt in boekjaar 2023 aangezien de gesubsidieerde uitgaven ook ten laste van dit boekjaar zijn gekomen. De subsidies zijn lager geworden vanwege het wegvallen van de subsidie Coronabanen.

##### 10.4) Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgopleidingen	43.010	-9.155
	<u>43.010</u>	<u>-9.155</u>

In het jaar 2022 zit de afrekening over het jaar 2021

##### 10.5) Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Baten uit onderaanneming	1.456.019	1.318.587
	<u>1.456.019</u>	<u>1.318.587</u>

### 10.6) Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten uit zorg gefinancierd door de cliënt	708.529	676.492
	<u>708.529</u>	<u>676.492</u>

### 11) Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Jeugdwet	17.952.551	15.046.613
	<u>17.952.551</u>	<u>15.046.613</u>

De opbrengsten Jeugdwet zijn gestegen vanwege groei en hogere tarieven.

### 12) Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten WMO	5.725.570	4.858.405
Opbrengsten winkel	427.852	351.373
Opbrengsten verhuur onroerende zaken	305.103	201.491
Opbrengsten uit uitleen personeel	607.166	623.935
subsidies vanwege provincies en gemeenten	990.261	387.277
Totaal	<u>8.055.952</u>	<u>6.422.481</u>

Opbrengsten WMO zijn gestegen vanwege groei en hogere tarieven. Subsidie provincies en gemeenten is gestegen vanwege de subsidie lichte Jeugdhulp Zutphen. Een deel van deze omzet zat vorig jaar in de Jeugdwet.

### 13) Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Boekresultaat verkoop onroerende zaak	0	630.579
Overig	393.420	119.322
Totaal	<u>393.420</u>	<u>749.901</u>

De overige bedrijfsopbrengsten maken geen onderdeel uit van de netto-omzet, hier worden alleen die opbrengsten opgenomen die als incidenteel zijn aan te merken: niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de gewone bedrijfsuitoefening (RJ 270.505)

De overige bedrijfsopbrengsten zijn gestegen door een correctie op de BTW teruggave over de jaren 2015 t/m 2019 van € 218.272

## LASTEN

### 14) Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	18.624.438	15.908.862
Kosten uitbesteding onderaannemers	4.137.239	3.670.346
	<u>22.761.677</u>	<u>19.579.208</u>

De kosten zijn gestegen door extra inzet van personeel niet in loondienst.

### 15) Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	90.923.315	84.034.125
Sociale lasten	14.100.995	13.242.171
Pensioenpremies	7.243.084	7.007.426
	<u>112.267.394</u>	<u>104.283.722</u>

Onder de lonen en salarissen is voor een bedrag van € 4.581.923 (2022: € 4.851.754) begrepen aan overige personeelskosten. Deze bestaan o.a. uit dotatie/vrijval personele voorzieningen, reiskosten, kosten opleiding en kosten werving/selectie.

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Zozijn Zorg	1.780	1.754
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.780</u>	<u>1.754</u>

Dit jaar zijn de stagiaires uit de specificatie gemiddeld aantal personeelsleden gehaald. De vergelijkende cijfers over het jaar 2022 zijn aangepast.

Het gemiddeld aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 0 (2022: 0).

### 16) Afschrijvingen

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Materiële vaste activa	8.937.277	8.798.490
	<u>8.937.277</u>	<u>8.798.490</u>

### 17) Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	11.879.610	11.088.708
Algemene kosten	6.998.749	6.756.625
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	3.368.362	3.144.661
Onderhoud en energiekosten	5.838.152	4.781.576
Huur en leasing	6.391.826	6.014.032
Dotaties en vrijval voorzieningen	538.305	515.077
Totaal overige bedrijfskosten	<u>35.015.004</u>	<u>32.300.679</u>

Dotatie en vrijval voorzieningen heeft betrekking op de onderhoudsvoorziening ad € 515.101 (2022: € 449.662) en de dotatie dubieuze debiteuren ad € 23.204 (2022: € 65.415)  
Zie ook de toelichting onder de voorzieningen.

**Honoraria accountantsorganisatie 2023**

	<u>Accountants</u>	<u>Overig</u>	<u>Totaal netwerk</u>
	€	€	€
1 Controle van de jaarrekening	154.582	0	154.582
2 Andere controleopdrachten	6.939	0	6.939
3 Fiscale adviesdiensten	13.120	188.504	201.624
4 Andere niet-controlediensten	0	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>174.641</u>	<u>188.504</u>	<u>363.145</u>

**Honoraria accountantsorganisatie 2022**

	<u>Accountants</u>	<u>Overig</u>	<u>Totaal netwerk</u>
	€	€	€
1 Controle van de jaarrekening	169.400	0	169.400
2 Andere controleopdrachten	11.737	0	11.737
3 Fiscale adviesdiensten	11.786	114.497	126.283
4 Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<u>192.923</u>	<u>114.497</u>	<u>307.420</u>

Het honorarium voor controle is gebaseerd op het totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft.

**18) Financiële baten en lasten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentebaten	119.535	0
Rentelasten	-1.920.441	-1.886.397
Oprenten en verandering disconteringsvoet voorzieningen	-356.000	-151.000
Totaal financiële baten en lasten	<u>-2.156.906</u>	<u>-2.037.397</u>

**19) Transacties met verbonden partijen**

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar groepsentiteiten en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.



## Toelichting op de onderscheiden posten van het enkelvoudig kasstroomoverzicht

### 20) Toelichting op kasstromen

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen de investeringen opgenomen waarvoor in 2023 geldmiddelen zijn opgeofferd. Van de totale investeringen van € 7.290.321 kan een bedrag van ongeveer € 400.000 worden aangemerkt als uitbreidingsinvesteringen.

#### Samenstelling geldmiddelen

	€	€
Liquide middelen per 31 december 2022	29.272.741	
Effecten per 31 december 2022	-	
Geldmiddelen per 31 december 2022		29.272.741
Balansmutatie geldmiddelen in 2023		-602.458
Liquide middelen per 31 december 2023	28.670.283	
Effecten per 31 december 2023	-	
Geldmiddelen per 31 december 2023		28.670.283

De geldmiddelen staan ter vrije beschikking.

#### Overige toelichtingen

### 21) Bezoldigingsinformatie op grond van de Wet normering topinkomens

De WNT is van toepassing op Stichting Zozijn Zorg. Het voor Stichting Zozijn Zorg toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2023 € 223.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp)

## Verantwoordingsmodel WNT 2023

### WNT-verantwoording 2023 Stichting Zozijn Zorg

De WNT is van toepassing op Stichting Zozijn Zorg. Het voor Stichting Zozijn Zorg toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp)

#### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

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

bedragen x € 1		Dr. P.L. Vriesema	bedragen x € 1		Dhr. M.W.A. Wijnands Msc
<b>Funcctiegegevens</b>		Bestuurder		<b>Funcctiegegevens</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 - 31/12		Aanvang en einde functievervulling in 2023	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	
Dienstbetrekking?		Ja		Dienstbetrekking?	
<b>Bezoldiging</b>				<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvervoerdningen		185.637		Beloning plus belastbare onkostenvervoerdningen *	
Beloningen betaalbaar op termijn		15.102		Beloningen betaalbaar op termijn	
<b>Subtotaal</b>		<b>200.739</b>		<b>Subtotaal</b>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		223.000		Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	
<b>Bezoldiging</b>		<b>200.739</b>		<b>Bezoldiging</b>	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		0 N.v.t.		Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	
<b>Gegevens 2022</b>				<b>Gegevens 2022</b>	
<b>bedragen x € 1</b>		<b>Dr. P.L. Vriesema</b>		<b>bedragen x € 1</b>	
Bestuurder				Bestuurder	
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01 - 31/12		Aanvang en einde functievervulling in 2022	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	
Dienstbetrekking?		Ja		Dienstbetrekking?	
<b>Bezoldiging</b>				<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvervoerdningen		185.513		Beloning plus belastbare onkostenvervoerdningen	
Beloningen betaalbaar op termijn		13.487		Beloningen betaalbaar op termijn	
<b>Subtotaal</b>		<b>199.000</b>		<b>Subtotaal</b>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		216.000		Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
<b>Bezoldiging</b>		<b>199.000</b>		<b>Bezoldiging</b>	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		0 N.v.t.		Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	

\* Een deel van de bezoldiging van de heer Wijnands wordt doorbelast aan Zozijn Daniël de Brouwerschool en ziet toe op zijn werkzaamheden als bestuurder bij Zozijn Daniël de Brouwerschool.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x C 1		Drs. A. Jansen		Drs. M.G. Seldentuis		Prof. dr. C. de Ruiter	
<b>Functiegegevens</b>		Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>		24.089		16.059		16.059	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		33.450		22.300		22.300	
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>		24.089		16.059		16.059	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
<b>Gegevens 2022</b>		Drs. A. Jansen		Drs. M.G. Seldentuis		Prof. dr. C. de Ruiter	
<b>Functiegegevens</b>		Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01 - 31/12		01/10 - 31/12		01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>		23.880		15.920		15.920	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		28.950		19.900		19.900	

bedragen x C 1		J.H.L. van Meulebrouck		Dr. R.W.L. Spanjers	
<b>Functiegegevens</b>		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>		16.059		16.056	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		22.300		22.300	
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>		16.059		16.056	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.	
<b>Gegevens 2022</b>		J.H.L. van Meulebrouck		Dr. R.W.L. Spanjers	
<b>Functiegegevens</b>		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>		15.920		15.920	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		19.900		19.900	

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1a. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900

Gegevens 2023		Gegevens 2022		
Dr. P.L. Vriesema is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris	Datum aanvang dienstbetrekking met dr. P.L. Vriesema	Naam WNT-instelling	Totale bezoldiging per WNT-instelling bedragen x C 1	
Gegevens per WNT-instelling	1-11-2017	Stichting Zozijn Zorg	200.739	199.000
	1-1-2022	Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool	22.158	16.989
<b>Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling</b>			222.897	215.989
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum.			223.000	216.000
<b>Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling</b>				
Onverschuldigde betaald en nog niet terugontvangen bedrag			N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.

## **VASTSTELLING EN GOEDKEURING**

### **Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De raad van bestuur van Stichting Zozijn Zorg heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 22 mei 2024.

De raad van toezicht van de Stichting Zozijn Zorg heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 22 mei 2024.

### **Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum te benoemen.

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

W.G.  
Dhr. dr. P.L. Vriesema 22-5-2024

W.G.  
Dhr. M.W.A. Wijnands MSc 22-5-2024

W.G.  
Dhr. drs. A. Jansen 22-5-2024

W.G.  
Dhr. drs. M.G. Seldentuis 22-5-2024

W.G.  
Mevr. J.H.L. van Meulebrouck 22-5-2024

W.G.  
Dhr. dr. R.W.L. Spanjers 22-5-2024

# OVERIGE GEGEVENS

## **OVERIGE GEGEVENS**

### **Statutaire regeling resultaatbestemming**

In artikel 3 van de statuten van de vennootschap staat het volgende opgenomen betreffende de resultaatbestemming:

De Stichting beoogt niet het maken van winst. Eventueel in het jaar behaalde overschotten worden aangewend ten bate van een zorginstelling die een beroep kan doen op de zorgvrijstelling in art. 5, lid 1, sub c. van de Wet op de vennootschapsbelasting 1969 of een ander algemeen belang.

### **Nevenvestigingen**

De nevenvestigingen van Stichting Zozijn Zorg betreffen circa 165 locaties in de regio's Achterhoek-Liemers, Oost Veluwe, Salland-Graafschap en Nijmegen.

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

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



# **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

**Bijlage subsidie pilot 'Lichte jeugdhulp anders organiseren in Zutphen'**  
**zaaknummer 552232**

**Jaartal**                      **2023**

Soort ondersteunende dienst	Uren inzet maart	Uren inzet april	Inzet Fte conform aanvraag									Totale inzet uren	Totale kosten	Afgegeven subsidiebedrag	Verschil kosten en subsidie
			Uren inzet mei	Uren inzet juni	Uren inzet juli	Uren inzet aug	Uren inzet sept	Uren inzet okt	Uren inzet nov	Uren inzet dec					
Projectmanager	28	28	112	108	72	96	104	112	120	104	884	106.964	111.924	€ 4.960	
Subsidie activiteiten	nvt	nvt	822	986	613	698	969	915	1.003	747	6.753	466.178	309.931	€ 156.247	

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Zozijn Zorg

### Verklaring over de in deze jaarverantwoording opgenomen jaarrekening 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening 2023 (hierna: jaarrekening) van Stichting Zozijn Zorg te Voorst gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zozijn Zorg op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojWMG) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2023.
2. De winst-en-verliesrekening over 2023.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zozijn Zorg zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

## Controle-aanpak frauderisico's

Wij hebben voorafgaand aan de controle mogelijke risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne-beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne-beheersingssysteem monitort, alsmede de uitkomsten daarvan. Hieruit is gebleken dat Stichting Zozijn Zorg geen formele frauderisicoanalyse heeft. Wel zijn er met het bestuur en de raad van toezicht periodiek vergaderingen waarin potentiële risico's worden benoemd en besproken.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne-beheersingssysteem en in het bijzonder de risicoanalyse die Stichting Zozijn Zorg uitvoert in het kader van de productiecontroles geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode en klokkenluidersregeling. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de interne-beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving en oneigenlijke toe-eigening van activa. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde mogelijke frauderisico's zien toe op het doorbreken van de interne beheersing door het management. De uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

- Het toetsen of specifieke journaalboekingen en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de financiële overzichten zijn aangebracht aanvaardbaar zijn.
- Het toetsen van journaalposten die zijn geselecteerd op basis van fraudekarakteristieken.
- Het evalueren van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management bij het maken van de in de financiële overzichten opgenomen schattingen.
- Het beoordelen van transacties met verbonden partijen van Stichting Zozijn Zorg.
- Het beoordelen van significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering van Stichting Zozijn Zorg.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij het bestuur, het management en de raad van toezicht.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

## **Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving**

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op basis van onze eigen kennis en inzichten, specifieke branchekennis, het gebruik van externe bronnen, het winnen van inlichtingen bij het management en het lezen van notulen. Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met het feit dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, wet- en regelgeving overwogen inzake belastingrecht, regelgeving voor financiële verslaggeving en de vereisten in het kader van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojWMG).

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is Stichting Zozijn Zorg onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet-naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van regelgeving rondom de Wet op de loonbelasting of het naleven van hygiënevoorschriften rondom schoonmaak activiteiten); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

## **Controle-aanpak continuïteit**

Zoals toegelicht in de grondslagen van waardering resultaatbepaling van de jaarrekening heeft het bestuur de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling, wat betekent dat uit de door het bestuur uitgevoerde continuïteitsbeoordeling over de periode van minimaal 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en het bestuur navragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- Nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.
- Evalueren van de begrote operationele resultaten voor de periode van 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekeningrekening en onze kennis uit de controle.
- Inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en continuïteitsrisico's beperkt worden geacht.

## **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## **Verklaring over de in deze jaarverantwoording opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat deze jaarverantwoording andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- Het verslag interne toezichthouder.
- De overige gegevens.
- De bijlage subsidie pilot 'Lichte jeugdhulp anders organiseren in Zutphen'.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de RojW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de RojW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de overige gegevens in overeenstemming met de RojWVG.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de RojW en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de zorgaanbieder in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de zorgaanbieder te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de zorgaanbieder haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de zorgaanbieder.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de zorgaanbieder.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de zorgaanbieder haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een zorgaanbieder haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van bestuur en de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Zwolle, 28 mei 2024

Deloitte Accountants B.V.

W. Feenstra RA