



# **Jaarverantwoording Stichting Zozijn Zorg 2025**

## INHOUDSOPGAVE

## Pagina

Bestuursverslag	3
Verslag interne toezichthouder	42
<b>Jaarrekening 2025</b>	
Balans per 31 december 2025	49
Resultatenrekening over 2025	50
Kasstroomoverzicht over 2025	51
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	52
Toelichting op de balans per 31 december 2025	63
Toelichting op de resultatenrekening over 2025	70
WNT verantwoording 2025	74
Vaststelling en goedkeuring	77
<b>Overige gegevens</b>	
Statutaire regeling resultaatbestemming	80
Nevenvestigingen	80
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	81
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage subsidie pilot 'Lichte jeugdhulp anders organiseren in Zutphen'	



# Bestuursverslag 2025 Zozijn Zorg

20 mei 2026



## Inhoudsopgave

1	Over Zozijn .....	3
1.1	Missie en kernwaarden .....	3
1.2	Kwaliteit van zorg .....	5
1.3	Strategie, beleid en organisatiestructuur .....	5
2	Financiële ontwikkeling .....	8
2.1	Financieel perspectief .....	9
2.2	Financiering en treasury beleid .....	9
3	Risico's en risicobeheersing .....	11
3.1	Risicofilosofie .....	11
3.2	Risico's en onzekerheden .....	12
4	Mens- en organisatieontwikkeling .....	17
4.1	Arbeidsmarkt .....	17
4.2	Digitalisering .....	18
4.3	Duurzame inzetbaarheid .....	18
4.4	Leren & Ontwikkelen .....	19
4.5	Zeggenschap en toekomstbestendig organiseren .....	20
5	Informatieveiligheid .....	22
5.1	Visie .....	22
5.2	Terugkijken en vooruitkijken .....	22
6	Gedragcodes en medezeggenschap .....	25
6.1	Omgaan met klachten .....	25
6.2	Vrijheidsbeperkende maatregelen .....	25
6.3	Medezeggenschap van medewerkers .....	25
6.4	Medezeggenschap van cliënten en verwanten .....	26
7	Governance, bestuur en toezicht .....	28
7.1	Governance .....	28
7.2	Bestuur en toezicht .....	28
8	Onderzoek, ontwikkeling en innovatie .....	31
8.1	Praktijkgericht onderzoek .....	31
8.2	Academisch wetenschappelijk onderzoek .....	32
8.3	Innovatie .....	32
9	Milieu en duurzaamheid .....	34
9.1	ISO 26000 .....	34
9.2	Milieuthermometer Zorg (versie 7) .....	34
9.3	Milieuaspecten .....	36
9.4	Rapportage vereisten duurzaamheid .....	38
10	Toekomst en ontwikkelingen .....	40

# 1 Over Zozijn

## 1.1 Missie en kernwaarden

Zozijn is er voor volwassenen en kinderen met een verstandelijke beperking en niet-aangeboren hersenletsel. We werken in Gelderland en Overijssel vanuit 155 locaties in de regio's Achterhoek-Liemers, Oost-Veluwe en Salland-Graafschap.

We dragen bij aan de ontwikkeling van mensen met een beperking zodat ze tot bloei kunnen komen. Dat is onze missie. Mensen met een beperking maken deel uit van de samenleving. In verbinding met hun naasten helpen we hen gebruik te maken van wat de samenleving biedt. Omgekeerd stimuleren we hen in wat zij de samenleving te bieden hebben. In onze zorg en begeleiding staan de vragen en behoeften van onze cliënten en hun naasten voorop. Het is onze kernopdracht om van elke dag een dag met geborgenheid en voldoening te maken. Met een thuisgevoel, leermogelijkheden, gezonde en gezellige maaltijden, met bekende en deskundige ondersteuners.

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.



## 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 Gehandicaptenzorg, dat bestaat uit vier bouwstenen:

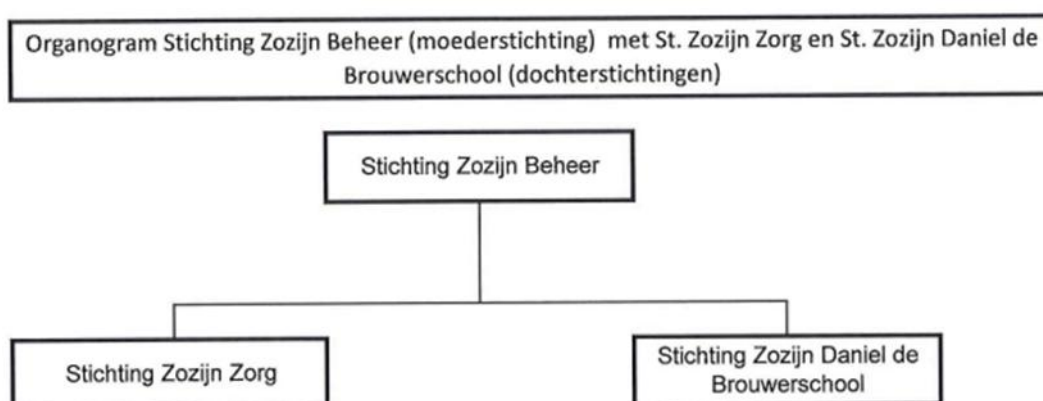
- Zorgproces rond de individuele cliënt
- Onderzoek naar cliëntervaringen
- Professionele ontwikkeling
- Inzicht in kwaliteit

Wij stellen tweejaarlijks een kwaliteitsbeeld op en jaarlijks een voortgangsbericht in de vorm van een tijdlijn op [zozijn.nl](http://zozijn.nl). Het kwaliteitsbeeld wordt besproken met de Raad van Toezicht, de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en de centrale verwantenraad, en wordt ook ter externe visitatie voorgelegd.

## 1.3 Strategie, beleid en organisatiestructuur

Onze meerjarenstrategie staat beschreven in het Strategisch beleidsplan 2025-2030. Ieder jaar stellen we verschillende niveaus jaarplannen op: op concernniveau, regio-, sector- en dienstenniveau. Locaties en teams maken hun individuele locatie- en teamplannen. De vastgestelde jaardoelen monitoren managers in een dashboard waar zij allemaal toegang tot hebben.

Juridische en organisatiestructuur Zozijn



Bij Stichting Zozijn Zorg werken 1846 FTE en bij Stichting Zozijn Daniel de Brouwerschool werken 72 FTE. 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 en drie vrouwelijke leden. Zozijn heeft geen streefcijfers voor de verhouding tussen mannen en vrouwen. We streven wel naar de meest optimale samenstelling van zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht als de leidinggevende functies daaronder.

De organisatorische structuur van Stichting Zozijn Zorg is onderstaand weergegeven.

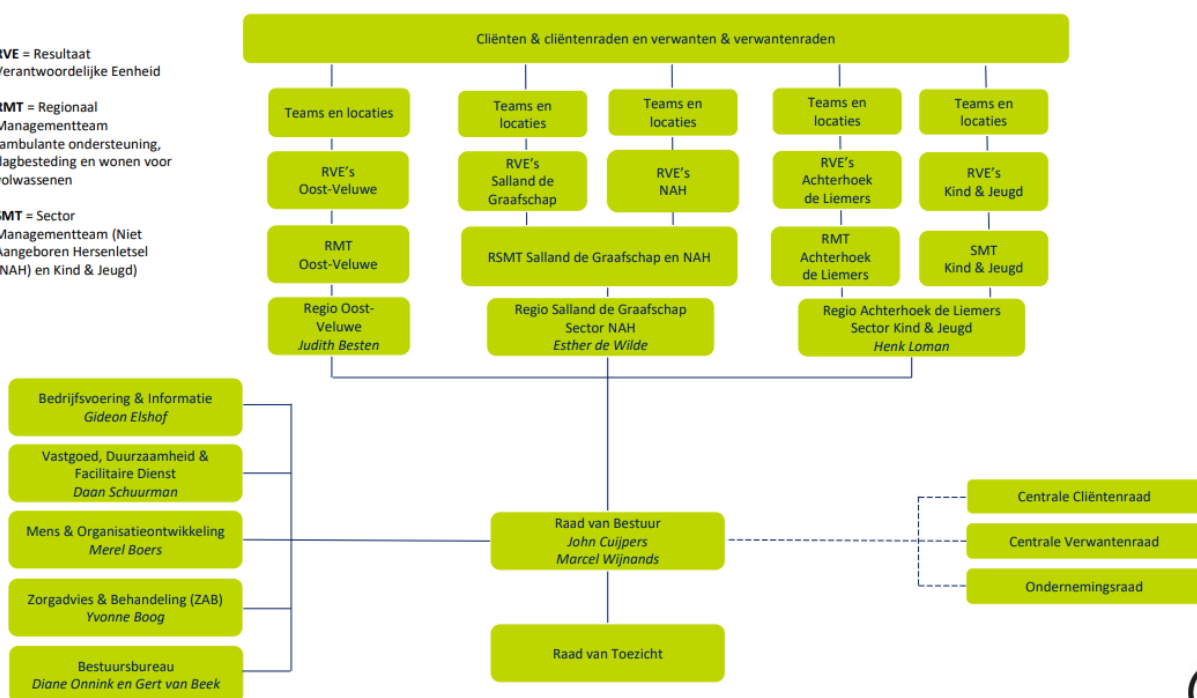
## Organogram Zozijn

September 2025

**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 Financiële ontwikkeling

In het verslagjaar 2025 realiseerde Stichting Zozijn Zorg een positief totaalresultaat van € 4,3 miljoen (2024: € 5,7 miljoen). Dit totaalresultaat bestaat uit een zorgresultaat en een kapitaalsresultaat. Van het positieve totaalresultaat is € 6,3 miljoen (2024: € 5,4 miljoen) toe te rekenen aan het kapitaalsresultaat. Het zorgresultaat over 2025 bedraagt – € 2,0 miljoen, terwijl in 2024 nog een positief zorgresultaat van € 0,3 miljoen werd behaald.

In 2025 zien we een aantal ontwikkelingen die positief hebben bijgedragen aan het totaalresultaat:

- Stijging van het Wlz-richttarief van 97% naar 97,8% en indexatie van zorgtarieven.
- Een aanvullende stijging van het VG7-tarief.
- Verbetering van het resultaat uit financiële baten en lasten door lagere rentelasten als gevolg van heronderhandelde contracten.
- Positieve boekresultaten uit de verkoop van vastgoed.

Tegelijkertijd waren er ook ontwikkelingen die het resultaat in 2025 negatief hebben beïnvloed:

- De cao-ontwikkelingen in de GHZ-sector, waarbij per 1 juli 2025 een structurele salarisverhoging van 4% is doorgevoerd.
- Een structureel hoge inzet van ZZP'ers in 2025, noodzakelijk door de beperkte eigen personeelscapaciteit op locaties waar complexe zorg wordt geleverd, met name in de regio Oost-Veluwe.
- Een aanhoudend hoog ziekteverzuim binnen de zorg afdelingen van Zozijn.
- In 2025 zijn openstaande UWV-vorderingen herbeoordeeld en deels afgeboekt, wat een incidenteel negatief effect had op het resultaat. Dit was het gevolg van een wetsvoorstel dat in 2025 is ingediend om de compensatieregeling voor transitievergoedingen per 1 juli 2026 te beperken tot kleine werkgevers.
- De resultaatratio in 2025 komt boven het minimale streven van 1,2% uit. De ratio's solvabiliteit (32,1%) en DSCR (3,0) eindigden boven de normen van 25% en 1,3. Zozijn is trots dat het ondanks de moeilijke omstandigheden, krapte arbeidsmarkt en niet dekkende bekostiging complexe zorg, ook 2025 met een positief resultaat heeft afgesloten.

De totale bedrijfsopbrengsten stegen in 2025 met € 12,2 miljoen (+6,0%) naar € 213,9 miljoen. Deze stijging is voornamelijk te danken aan:

- € 10,5 miljoen hogere opbrengsten uit de Wet langdurige zorg (Wlz) die met 6,4% toenamen door met name indexatie van de Wlz-tarieven, aanpassing VG7 tarief en de aanpassing van het richttarief percentage.
- Stijging van de opbrengsten uit de Wmo en Jeugdwet met € 2,0 miljoen door nieuwe kostendekkende tariefafspraken en de groei van de geleverde zorg in verschillende gemeenten.

In 2025 zijn diverse stappen gezet om de inzet van PNIL (personeel niet in loondienst) terug te dringen. In de laatste maanden van 2025 is dit ook financieel zichtbaar. Kijkend naar heel 2025 zijn de kosten met € 22,6 miljoen vergelijkbaar met 2024, ondanks de doorgerekende indexering. De inzet van PNIL blijft vooral hoog in woningen waar zeer complexe zorg wordt geleverd. Ondanks dat de procentuele inzet in 2025 stabiliseert, vormen de PNIL-kosten nog altijd een aanzienlijk deel van de totale personeelslasten. In hoofdstuk 4 Mens en Organisatieontwikkeling worden de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de manier waarop Zozijn hierop anticipeert nader toegelicht.

## 2.1 Financieel perspectief

2026 wordt voor Zozijn een uitdagend jaar. Zozijn krijgt te maken met meerdere ontwikkelingen die druk zetten op zowel de bedrijfsvoering als de financiële positie. Het gaat daarbij onder meer om de mogelijke kabinetsbezuinigingen op de langdurige zorg, daling Wlz richttarief met 1,2% (van 97,8% naar 96,6%), de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, het hoge ziekteverzuim en de verwachte impact van de voorgenomen handhaving van de Wet DBA, waardoor de inzet van ZZP'ers lastiger wordt en (duurdere) uitzendkrachten in de plaats komen.

Daarnaast treedt in 2026 een nieuwe contractafspraken met de Achterhoekse gemeenten in werking, waarbij Zozijn overstapt van een lumpsumfinanciering naar een PxQ-systematiek, wat leidt tot een andere dynamiek in de gemeentelijke bekostiging.

Tegelijkertijd is er een positieve ontwikkeling: het ministerie van VWS verhoogt vanaf 2026 de Wlz-NHC-tarieven met ruim 13%.

Ondanks de genoemde uitdagingen blijven we optimistisch dat Zozijn ook 2026 met een positief resultaat kan afsluiten. Binnen de organisatie zijn diverse kostenbesparende en toekomstbestendige verbeterprojecten in gang gezet. Zo wordt gewerkt aan het verhogen van de bedbezetting, het verlagen van het ziekteverzuim, het realiseren van werken-op-de-norm-initiatieven, het verder terugdringen van de inzet van PNIL en rollen we diverse bewezen zorg technologieën verder uit. Deze maatregelen moeten gezamenlijk bijdragen aan een financieel robuustere en wendbare organisatie.

## 2.2 Financiering en treasury beleid

Zozijn werkt met een treasurywet om de strategische doelstellingen te behalen onder waarborging van de financiële continuïteit. 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.

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

Ratio's	2025	2024	Norm
Resultaat ratio	2,0%	2,8%	> 1,2%
Solvabiliteitsratio	32,1%	30,5%	> 25%; streven 30%
Weerstandsvormogen	26,4%	25,8%	> 25%
DSCR	3,0	3,1	> 1,3
Liquiditeitsratio	1,28	1,18	> 1
Loan to value	53,6%	56,1%	< 70%

Het positieve resultaat over 2025 is toegevoegd aan het eigen vermogen, waardoor de financiële positie van Zozijn verder is versterkt. De solvabiliteit bedraagt in 2025 32,1% (2024: 30,5%) en ligt daarmee ruim boven de norm van 25% die in de bankconvenanten is vastgelegd. Voor de komende jaren streven we naar een groei richting een solvabiliteitspercentage van 34%, mede omdat deze hogere norm inmiddels in de nieuwe convenanten is opgenomen. Ook de vereiste DSCR-norm van 1,3 is in 2025 opnieuw ruimschoots behaald.



## 3 Risico's en risicobeheersing

Risicomanagement is binnen Zozijn een continu en integraal proces, waarbij de Raad van Bestuur en het management periodiek en systematisch beoordelen welke interne en externe ontwikkelingen de realisatie van de strategische doelstellingen kunnen beïnvloeden. Risico's worden gestructureerd geïdentificeerd, geanalyseerd en beoordeeld op kans en impact. Op basis hiervan worden gerichte beheersmaatregelen vastgesteld en gemonitord. Dit proces maakt integraal onderdeel uit van de planning- en controlcyclus en sluit aan op de strategische koers zoals vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2025-2030.

Binnen het risicomanagementproces is expliciet aandacht voor actuele en relevante risicogebieden, waaronder frauderisico's, fiscale vraagstukken, compliance en informatieveiligheid. Deze thema's maken een vast onderdeel uit van de periodieke risicobeoordeling en worden waar nodig verdiept geanalyseerd. Ter ondersteuning van de verdere professionalisering wordt Zozijn begeleid door een extern gespecialiseerd bureau bij het opstellen en actualiseren van de strategische risicoanalyse en het expliciteren van de risicobereidheid.

### 3.1 Risicofilosofie

De risicofilosofie van Zozijn is gericht op een zorgvuldige balans tussen het realiseren van maatschappelijke doelstellingen en het beheersen van onzekerheden. De continuïteit en kwaliteit van zorg, evenals de veiligheid van cliënten en medewerkers, zijn hierbij leidend. Tegelijkertijd wordt binnen verantwoorde kaders ruimte geboden voor innovatie en vernieuwing, bijvoorbeeld op het gebied van zorgtechnologie en organisatieontwikkeling.

De risicobereidheid van Zozijn wordt gedifferentieerd toegepast en is afhankelijk van het betreffende domein. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de niveaus Avers, Defensief, Neutraal, Offensief en Risicozoekend. De organisatie positioneert zich overwegend aan de voorzichtige kant van dit spectrum, met ruimte voor een meer offensieve benadering bij innovatie en ontwikkeling.

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 zodat financieel het maximale voor de primaire zorg overblijft.
Personeel	Defensief-Neutraal	De personeelsdoelstellingen staan op nummer één, dit betekent dat maatregelen risicovoller kunnen zijn. We proberen daarbij ook nieuwe dingen. Het realiseren van de doelstellingen is van groot belang.
Informatie	Avers-Offensief	Op het gebied van informatiebeveiliging accepteren we minimale 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 vastgoed verduurzamen en is op dit vlak gematigd offensief. Voor het beheer, vervanging en uitbreiding

		hanteren we een neutrale risicofilosofie. Een duidelijk kader wordt gehanteerd waarin kosten en baten transparant worden afgewogen.
--	--	---

### 3.2 Risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee Zozijn wordt geconfronteerd, vloeien voort uit zowel externe ontwikkelingen als interne opgaven en kunnen een materiële invloed hebben op de realisatie van de strategische doelstellingen.

In 2025 extra aandacht geweest voor het risico dat voortvloeit uit het feit dat de belastingdienst vanaf 1 januari 2025 de opdracht heeft gekregen te handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid. Zoals in de onderstaande tabel is beschreven, heeft Zozijn in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. Het risico op een vergrijpboete wordt door Zozijn als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

In de onderstaande tabel zijn de risico's met een potentieel significante financiële impact opgenomen, inclusief de maatregelen die we treffen om deze te beheersen. Voor een nadere toelichting op ons risicobeheerbeleid en de getroffen beheersmaatregelen verwijzen we naar de jaarrekening, waarin ook het beleid rond onze financiële instrumenten uitgebreid wordt toegelicht.

Risico	Omschrijving	Beheersing
Personeel- en medewerker veiligheidsrisico	Het risico dat Zozijn niet voldoende medewerkers met de juiste talenten, kennis en competenties heeft, kan werven of behouden.	<p>In 2025 hebben we qua beheersing onder andere gewerkt aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterking werving en instroom door actieve arbeidsmarktcommunicatie, versnelling van recruitment en uitbreiding van leer-werk- en zij-instroomtrajecten.</li> <li>• Verbeterde personeelsstabiliteit via groei van de interne flexpool en beperking van externe inhuur (zzp), ter borging van continuïteit en teamkwaliteit.</li> <li>• Gerichte matching en begeleiding van nieuwe medewerkers met behulp van assessments op talent en competenties.</li> <li>• Bevordering duurzame inzetbaarheid door preventie, RI&amp;E, vernieuwde verzuimaanpak en aandacht voor veilig en gezond werken.</li> <li>• Structurele investering in vakbekwaamheid via strategisch opleidingsbeleid, leren op de werkvloer en borging van scholing.</li> <li>• Vergroting werkplezier en behoud door ontwikkeling van leiderschap, teamontwikkeling, professionele</li> </ul>

		<p>zeggenschap en anders organiseren van werk</p> <p>Zie ook nadere toelichting in hoofdstuk 4.</p>
Inzet ZZP'ers op zorglocaties	<p>Sinds 1 januari handhaaft de belastingdienst actief de wet DBA. Wanneer een ZZP'er feitelijk werkt als werknemer is er sprake van schijnzelfstandigheid. Bij Zozijn is sprake van inzet van ZZP'ers in het primaire proces. Hiermee riskeert Zozijn naheffingen en eventueel boetes. Indien de belastingdienst deze uren geheel of gedeeltelijk herkwalificeert als uren in loondienst loopt Zozijn het risico tot naheffing van loonheffingen, sociale premies, eventuele boetes en eventueel claims voor werknemersrechten.</p>	<p>Zozijn heeft diverse stappen ondernomen om de inzet van ZZP te reduceren en alternatieven te versterken. Belangrijke maatregelen omvatten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actieve campagnes om ZZP'ers te bewegen naar loondienst (#kiesvoorvast);</li> <li>• Verbeterde arbeidsvoorwaarden, waaronder hogere inschaling voor VIC-units;</li> <li>• Inzet van interne mobiliteitsteams (ZoProf) en hybride contractvormen;</li> <li>• Verhoging van het zomercontract als stimulans voor personeel;</li> <li>• Intensivering samenwerking met uitzend- en tussenkomstbureau's.</li> <li>• Inrichting van VIC-units voor cliënten met zeer intensieve begeleidingsvragen;</li> <li>• Monitoring van PNIL-uren (inhuur) op dagen maandbasis</li> <li>• Open en eerlijke gesprekken met de belastingdienst, waarbij afspraken zijn gemaakt over de afbouw. Op de afspraken wordt actief gestuurd.</li> </ul>
Informatiebeveiligingsrisico	<p>Het risico op een cyberaanval waarmee onbevoegd toegang wordt verkregen tot ons netwerk en/of applicaties met als doel gegevens te stelen, te wijzigen of te vernietigen en/of netwerk te manipuleren.</p>	<p>De onderstaande beheersmaatregelen worden toegepast om dit risico in te perken. Deze worden ieder jaar verder geoptimaliseerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatiebeveiligingsbeleid conform NEN7510</li> <li>• Technische beveiligingsmaatregelen (o.a. MFA, device-beheer, extra beveiligingslagen)</li> <li>• Centrale uitrol van zakelijke apparaten voor alle medewerkers (vanaf 2026)</li> <li>• Bewustwording via phishing-campagnes en verplichte e-learning</li> <li>• Monitoring, back-up- en herstelprocedures en ransomware-preventie</li> <li>• Calamiteiten- en incidentresponsplannen, periodiek geëvalueerd</li> <li>• Voorbereiding op en naleving van NEN7510/NIS2</li> <li>• Cyberverzekering afgesloten. Bij een hack/ ransomware aanval worden we ondersteund door diverse partijen</li> </ul> <p>Zie ook nadere toelichting in hoofdstuk 5.</p>

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>• Adequaat en duidelijk treasury beleid. Die doormiddel van de treasury commissie wordt gevolgd en jaarlijks over verantwoord aan de RVT</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 potentiële bezuinigingen, stijgende bouwkosten en rente</li> <li>• Gebruik van kennis en netwerk externe adviseur op het gebied van treasury en vastgoed</li> </ul>
----------	---	---





## 4 Mens- en organisatieontwikkeling

### Inleiding

De kwaliteit van zorg bij Zozijn wordt in belangrijke mate bepaald door de mensen die deze zorg leveren. Medewerkers vormen daarmee het fundament van onze organisatie. Om cliënten liefdevolle, vakkundige en toekomstbestendige ondersteuning te bieden, investeren wij voortdurend in vakbekwame professionals, sterke teams en een gezonde werkomgeving.

De arbeidsmarkt in de gehandicaptenzorg blijft krap en de zorgvragen worden complexer. Dit vraagt om een samenhangende aanpak waarin werving, opleiding, duurzame inzetbaarheid, leiderschap en professionele zeggenschap elkaar versterken. Daarnaast vraagt de continuïteit van zorg om een stabiele personeelsbezetting en om flexibiliteit in de organisatie van het werk.

In 2025 hebben wij belangrijke stappen gezet in de verdere ontwikkeling van de directie Mens & Organisatieontwikkeling. Zo is gewerkt aan het versterken van onze positie op de arbeidsmarkt, aan het vergroten van de instroom van leerlingen en nieuwe medewerkers, aan het verbeteren van HR-processen en aan een vernieuwde aanpak van duurzame inzetbaarheid en verzuim. Ook is geïnvesteerd in leren en ontwikkelen, leiderschap en professionele zeggenschap. In dit hoofdstuk beschrijven wij de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten van 2025.

### 4.1 Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt blijft van grote invloed op de kwaliteit en continuïteit van zorg. Langs verschillende wegen is in 2025 gewerkt aan het aantrekken, selecteren en begeleiden van nieuwe medewerkers, leerlingen en zij-instromers, en tegelijkertijd gezocht naar manieren om meer stabiliteit in de personele bezetting te bewerkstelligen.

#### Arbeidsmarktcommunicatie

De arbeidsmarkt in de gehandicaptenzorg bleef ook in 2025 krap, terwijl de zorgvragen complexer worden. Deze ontwikkelingen hebben direct invloed op de continuïteit en kwaliteit van zorg. Daarom heeft Zozijn in 2025 opnieuw geïnvesteerd in het versterken van de positie als werkgever.

Gerichte campagnes via social media, Google Ads en vacaturesites hebben bijgedragen aan een grotere zichtbaarheid van Zozijn als werkgever. Daarnaast is deelgenomen aan banenmarkten, jobcafés en andere arbeidsmarktevenementen. Medewerkers spelen hierbij steeds vaker een rol als ambassadeur van de organisatie.

Ook is gewerkt aan het verbeteren van het recruitmentproces. In een krappe arbeidsmarkt is snelheid van reageren belangrijk, omdat kandidaten vaak meerdere opties hebben. Door de doorlooptijd van sollicitatieprocedures te verkorten en kandidaten sneller duidelijkheid te bieden, wordt de kans op een succesvolle match vergroot.

#### Werving

Zozijn blijft een stabiele werkgever binnen de regio's waarin de organisatie actief is. Ondanks ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is de vaste kern van medewerkers behouden gebleven en waar mogelijk uitgebreid. Om de continuïteit van zorg te waarborgen en de afhankelijkheid van externe inhuur te verminderen is in 2025 ingezet op uitbreiding van de interne ZoProf-flexpool, met een extra wervingscampagne aan het einde van het jaar. De ZoProf-flexpool is gegroeid, waardoor we de vraag naar flexibele arbeidscapaciteit beter met eigen medewerkers kunnen invullen. Dit draagt bij aan continuïteit in zorg, ondersteuning van de teams en heeft door afname van kosten positieve effecten op de bedrijfsvoering.

### **Instream: medewerkers, leerlingen, stagiaires en zij-instromers**

De instroom van leerlingen binnen Zozijn is de afgelopen jaren gegroeid en zette ook in 2025 door. Dit past bij bredere ontwikkelingen waarin werken en leren steeds vaker gecombineerd worden. Verder zien we binnen de instroom een toenemende diversiteit aan opleidingsachtergronden. Steeds vaker melden zich mensen die graag in de zorg willen werken, maar nog geen zorgdiploma hebben. Tegelijkertijd groeit het aantal leerlingen en zij-instromers dat via verschillende opleidingsroutes instroomt, variërend van volledige driejarige trajecten tot kortere certificaatprogramma's.

In 2025 zijn onder andere twee BBL-klassen niveau 4 gestart en is een groep certificaatrajecten niveau 3 en 4 ingericht. Daarmee investeren wij in het opleiden van nieuwe zorgprofessionals en in het versterken van de toekomstige instroom in de sector. Verder maken we sinds 2025 bij de instroom van nieuwe medewerkers en leerlingen vaker gebruik van assessments. Daarbij kijken we niet alleen naar cognitieve capaciteiten, maar ook naar persoonlijkheid en kwaliteiten van kandidaten. Op basis daarvan kan beter worden aangesloten bij de ondersteuningsbehoefte van nieuwe medewerkers of leerlingen tijdens hun opleiding en inwerkperiode.

### **PNIL en ZZP**

De inzet van externe personeel niet in loondienst (PNIL) staat landelijk onder druk door ontwikkelingen in wet- en regelgeving, waaronder de Wet DBA. In 2025 is de directe inzet van zzp'ers teruggebracht tot een minimaal noodzakelijk niveau en is vaker gebruikgemaakt van uitzendkrachten.

Daarnaast heeft Zozijn:

- Het aantal contracten met uitzendbureaus uitgebreid en het inhuurproces geoptimaliseerd.
- Afscheid genomen van bureaus zonder leveringsperspectief.
- De plancyclus geoptimaliseerd, met scherpere keuzes op inzet externe medewerkers.
- Actief ingezet op versterking van de interne flexpool.

Het doel blijft een stabiele personeelsbezetting met beheersbare kosten en behoud van teamkwaliteit.

## **4.2 Digitalisering**

In 2025 is verder gewerkt aan de digitalisering van HR-processen. Een belangrijke ontwikkeling was de voorbereiding op de overgang naar het nieuwe personeelssysteem AFAS per 1 januari 2026. Parallel aan de implementatie van AFAS zijn verschillende personeelsprocessen verder verbeterd. Zo zijn papieren formulieren gedigitaliseerd, zijn personeelsdossiers opgeschoond en gecompleteerd en zijn procesafspraken met uitzendbureaus aangescherpt. Daarnaast zijn rapportagemogelijkheden via ONS verbeterd. Deze ontwikkelingen dragen bij aan het verminderen van administratieve lasten en aan betere beschikbaarheid van managementinformatie.

## **4.3 Duurzame inzetbaarheid**

Duurzame inzetbaarheid is binnen Zozijn een belangrijk thema. Het gaat daarbij niet alleen om veilig en gezond werken, maar ook om het versterken van veerkracht, werkplezier en professionele ontwikkeling.

### **RI&E**

In 2025 is de organisatiebrede RI&E-cyclus gestart via ZorgRIE. Hiermee worden arbeidsrisico's systematisch in kaart gebracht en worden gerichte verbetermaatregelen genomen. Eind 2025 was, afhankelijk van de regio, tussen de 22% en 46% van de locaties in deze cyclus

meegenomen. In de komende jaren worden de inventarisaties verder afgerond en worden plannen van aanpak uitgevoerd.

### **Preventie**

Naast de RI&E is geïnvesteerd in het versterken van preventie. De rol van preventiemedewerkers is verder geïntegreerd en er is gestart met de ontwikkeling van een preventiedashboard dat beter inzicht geeft in arbeidsrisico's en preventieve maatregelen. Daarnaast is geïnvesteerd in:

- Inzet en opleiding van ergo-coaches.
- Verdere professionalisering van het til- en transferbeleid.
- Een inhaalslag in BHV-trainingen en ontruimingsoefeningen waarbij ook cliënten worden betrokken.

Daarmee werken we aan een meer preventieve en integrale benadering van veilig, gezond en vitaal werken. Deze ontwikkeling draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

### **Verzuim**

2025 markeert ook een belangrijke omslag in onze aanpak van verzuim. Met het project Grip op Verzuim is gestart met een herijking van visie, processen en samenwerking rondom verzuim. Daarmee willen we toewerken naar een meer samenhangende aanpak met een nieuwe arbodienst waarin gezond werken, duurzame inzetbaarheid en kwaliteit van zorg elkaar versterken.

## **4.4 Leren & Ontwikkelen**

Leren en ontwikkelen vormen een belangrijke basis voor professionele kwaliteit en duurzame inzetbaarheid. Zozijn heeft in 2025 gewerkt aan een meer samenhangende leerinfrastructuur, met aandacht voor strategische keuzes, eigenaarschap van medewerkers en betere aansluiting tussen leren en de dagelijkse praktijk.

Binnen Zozijn investeren we gericht in professionele ontwikkeling. Daarbij werken we aan een samenhangende aanpak van leren en ontwikkelen die aansluit bij organisatiebrede opgaven én bij ontwikkelvragen uit teams. In 2025 stond niet alleen de beschikbaarheid van scholing centraal, maar vooral ook de vraag hoe leren beter verbonden kan worden met het dagelijks werk, met eigenaarschap van medewerkers en met de ontwikkeling van teams.

### **Strategisch opleidingsplan**

In 2025 is een strategisch opleidingsplan opgesteld op basis van een leerbehoefteanalyse onder managers, directeuren en medewerkers. Per managementteam zijn prioriteiten vastgesteld, waarna de directie gezamenlijke keuzes heeft gemaakt. Het plan vormt de basis voor het opleidingshuis, de jaarplanning vanaf medio 2025 en voor verschillende projecten die gericht zijn op nieuwe ontwikkelingsvraagstukken binnen de organisatie.

### **Visie op leren**

In 2025 is de visie op leren vastgesteld. Deze visie is gebaseerd op het 70-20-10-model en gaat ervan uit dat leren voor een belangrijk deel plaatsvindt in het dagelijks werk en in samenwerking met collega's, aangevuld met formele scholing en e-learning. De visie vormt het kader voor de verdere ontwikkeling van het opleidingshuis en het leeraanbod binnen Zozijn.

### **Mijn Zozijn Leerplein (LMS)**

Het leerplatform Mijn Zozijn Leerplein is in 2025 verder doorontwikkeld. Naar aanleiding van interne signalen en bevindingen uit de HKZ-audit is een verbeterplan uitgevoerd. Daarbij lag de nadruk op het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden rondom scholing, het verbeteren van systeemkoppelingen en het versterken van het gebruik op de werkvloer. De

HKZ-audit van november laat zien dat hiermee belangrijke stappen zijn gezet in het beter borgen van scholing en ontwikkeling van medewerkers.

### **Focus**

Binnen het programma Focus is een plan van aanpak uitgevoerd om meer grip te krijgen op scholing en deelname aan trainingen. Het certificaat is vereenvoudigd, het contact met managers is geïntensiveerd en 'coaching on the job' is ingezet om medewerkers te ondersteunen in spanningsvolle situaties. Hiermee is de borging van scholing en vakbekwaamheid verder versterkt.

### **Teamontwikkeling**

Teamontwikkeling blijft een structureel onderdeel van het werk binnen Zozijn. Teams krijgen jaarlijks ruimte voor reflectie op samenwerking en kwaliteit van zorg en worden daarbij ondersteund door teamcoaches. In 2025 is het aanvraagproces voor teamcoaching verbeterd, met één centraal aanspreekpunt voor teams en een gerichtere inzet van teamcoaches op basis van expertise.

### **Leiderschap**

Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol in het creëren van een werkomgeving waarin vertrouwen, reflectie en leren vanzelfsprekend zijn. In 2025 zijn twee leiderschapsdagen georganiseerd voor bestuurders, directeuren en managers, gericht op verbindend leiderschap en het werken vanuit de bedoeling van de zorg. Deze bijeenkomsten hebben bijgedragen aan een gedeelde taal rondom leiderschap en aan verdere ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie.

## **4.5 Zeggenschap en toekomstbestendig organiseren**

In de context van een toenemende zorgvraag, complexere ondersteuning en krapte op de arbeidsmarkt is het van belang dat professionals ruimte ervaren om hun vakmanschap in te zetten en invloed te hebben op de manier waarop zorg wordt georganiseerd. Professionele ruimte ontstaat echter niet vanzelf. Dat vraagt om goede personeelsplanning, duidelijke rolverdeling en een organisatie die bereid is om werk anders in te richten. Ook in 2025 heeft Zozijn gewerkt aan zeggenschap, taakverdeling en manieren om toekomstbestendige zorg te organiseren.

### **Netwerk rondom cliënten**

In 2025 is verder gewerkt aan het versterken van het netwerk rondom cliënten. In de regio's en sectoren zijn pilots uitgevoerd waarin cliënten, verwanten en professionals met elkaar in gesprek zijn gegaan over de rol van het persoonlijk netwerk in de zorg. Deze pilots leverden waardevolle inzichten op voor verdere versterking van de relatie tussen de formele en informele zorg in de komende jaren.

### **Anders organiseren van werk**

Op enkele locaties is onderzocht hoe werkzaamheden anders georganiseerd kunnen worden door middel van functiedifferentiatie en een andere taakverdeling binnen teams. De eerste resultaten laten zien dat deze aanpak kan bijdragen aan een betere benutting van expertise en een vermindering van werkdruk.

### **Zeggenschap**

Professionele zeggenschap is een belangrijk onderdeel van vakmanschap en werkplezier. Eind 2025 is opnieuw de Monitor Ervaren Zeggenschap uitgevoerd. De gemiddelde score steeg licht naar 6,1 bij een respons van 20%. De resultaten worden in 2026 samen met de werkgroep Zeggenschap geanalyseerd en vertaald naar verbeteracties. Professionele zeggenschap blijft een belangrijk aandachtspunt, omdat ruimte voor vakmanschap direct bijdraagt aan kwaliteit van zorg, betrokkenheid van medewerkers en behoud van professionals.



## 5 Informatieveiligheid

Informatieveiligheid is en blijft een belangrijk en actueel thema binnen Zozijn. In een wereld waarin digitalisering en zorg steeds meer met elkaar verweven raken, zetten we ons iedere dag in voor goede zorg én een veilige, betrouwbare informatievoorziening. Dat betekent dat we zorgvuldig omgaan met privacygevoelige gegevens en medewerkers actief ondersteunen bij veilig digitaal werken.

De toename van cybercriminaliteit, waarover we regelmatig in de media horen, maakt dit onderwerp urgenter dan ooit. Daarom is informatieveiligheid benoemd als één van de belangrijkste organisatierisico's (zie hoofdstuk 3). Techniek helpt ons om risico's te beperken en externe partijen ondersteunen ons daarbij, maar de menselijke factor blijft essentieel. Bewustwording, alertheid en zorgvuldig handelen door al onze medewerkers zijn belangrijke voorwaarden voor een veilige organisatie.

### 5.1 Visie

Onze visie is dat informatieveiligheid een vanzelfsprekend onderdeel vormt van goede zorg. Het staat naast andere vormen van veiligheid, zoals de fysieke veiligheid van cliënten en medewerkers. Informatieveiligheid gaat niet alleen over systemen en techniek, maar juist ook over bewust gedrag, duidelijke processen en het zorgvuldig omgaan met gegevens. Iedere medewerker – van zorgprofessional tot schoonmaker en van teamleider tot bestuurder – weet welke informatie hij of zij beheert, hoe daarmee om te gaan en wat te doen wanneer gegevens per ongeluk in verkeerde handen dreigen te komen. Daarbij voelen medewerkers zich verantwoordelijk voor hun eigen handelen.

Daarnaast zijn onze middelen, software en applicaties ingericht volgens geldende richtlijnen en beschermd tegen bedreigingen van binnen én buiten de organisatie. Het beleid is vastgelegd en geïmplementeerd, waarbij de NEN7510 de standaard vormt.

### 5.2 Terugkijken en vooruitkijken

In 2025 zijn er belangrijke stappen gezet op het gebied van informatieveiligheid. Zo is er begin 2025 een extra beveiligingslaag op alle zakelijke apparaten geïntroduceerd. Later in het jaar is besloten om in 2026 alle medewerkers van Zozijn te voorzien van een zakelijk apparaat. Dat vergroot zowel de digitale veiligheid als het gebruiksgemak, en zorgt ervoor dat we beleid en beveiliging centraal kunnen beheren.

### Phishing en E-learning

Tijdens de phishing-campagne in 2025 hebben we waardevolle inzichten opgedaan. De belangrijkste conclusie is dat we blijvend moeten investeren in bewustwording. Daarom is eind 2025 een vernieuwde versie van de e-learning Informatiebeveiliging gelanceerd, die vanaf 2026 een verplicht onderdeel vormt van het leerprogramma.

### Introductie AI

In 2025 hebben we kennis gemaakt met Kunstmatige Intelligentie (AI). AI is geen doel op zich, maar een krachtig middel om onze doelen te ondersteunen – mits zorgvuldig, ethisch en mensgericht ingezet. AI ondersteunt onze missie om cliënten met een verstandelijke beperking kwalitatieve begeleiding, behandeling en ondersteuning te bieden. Het helpt medewerkers zich te richten op het werk dat belangrijk is: directe zorgverlening. Voor 2026 zien we een toename van de inzet van AI.

## **NEN7510 en CBW**

Het voldoen aan normen zoals NEN7510 blijft een belangrijk doel. Tegelijkertijd maakt de aankomende Cyberbeveiligingswet (CBW/NIS2) duidelijk dat continu monitoren, snel handelen en het aanpakken van kwetsbaarheden de nieuwe realiteit zijn. Risicomanagement krijgt in 2026 daarom een nog prominentere rol, waarbij aandacht is voor zowel technische risico's als risico's die ontstaan door menselijk handelen.

## **Nieuwe ontwikkelingen**

Nieuwe actuele thema's die in 2026 extra aandacht krijgen:

- Het verantwoord en veilig gebruik van AI-toepassingen binnen de zorg.
- Verdere uitbreiding van Multi-Factor Authenticatie (MFA) en identity management.
- Ransomware-preventie en het versterken van onze back-up- en herstelprocedures.
- Het opstellen en oefenen van een aangescherpt calamiteiten- en incidentresponsplan.

Zo zijn blijft zich ontwikkelen op het gebied van informatieveiligheid. In 2026 werken we verder aan de voorbereiding op de CBW, de aanscherping van ons informatiebeveiligings- en gegevensbeschermingsbeleid en het invullen van rollen en verantwoordelijkheden binnen dit werkveld.



## 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. Dat betekent dat het kwaliteitssysteem jaarlijks door een extern bureau (DNV) wordt getoetst.

### 6.1 Omgaan met klachten

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

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

### 6.2 Vrijheidsbeperkende maatregelen

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

Wij vinden het belangrijk om goed uit te leggen hoe de wet cliënten raakt. En wat medewerkers, vrijwilligers of verwanten hiervan 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 specifieke (externe) Wzd-vertrouwenspersoon.

### 6.3 Medezeggenschap van medewerkers

Medewerkers 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 de bestuurders 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 de Raad van Bestuur, de bestuurssecretaris en de directeur

M&O. Daarnaast spreekt de OR met andere sleutelfiguren om gewenste informatie te halen of te brengen.

Zozijn doet mee aan de landelijke monitor Zeggenschap. Medewerkers hebben ook zeggenschap via deelname in de bestuurscommissie Kwaliteit & Veiligheid. We wierven actief om medewerkers uit het primaire proces hierin te betrekken. Daarnaast zijn er 2-3 coördinerend ondersteuners die participeren. Zie ook nader toegelicht in paragraaf 4.5.

Tot slot is het bij Zozijn een ongeschreven regel om een groot deel van alle voorstellen die voorliggen voor besluitvorming in het Directie Overleg (DO), vooraf te bespreken 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 actief binnen de medezeggenschap van cliënten en verwanten. Dat gebeurt op drie niveaus:

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

In 2025 heeft de centrale cliëntenraad (CCR) samen met alle cliëntenraden van Zozijn gewerkt aan hun eigen visie op goede zorg. De ideeën zijn samengevat in een gezamenlijke visie en verwerkt in een boom, zie onderstaande illustratie.





COURAGE  
IS THE KEY

## 7 Governance, bestuur en toezicht

### 7.1 Governance

Zozijn werkt volgens de zorgbrede governancecode die sinds 2022 van kracht is. 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.

### 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

Op 8 maart 2025 nam de voorzitter Raad van Bestuur afscheid van Zozijn vanwege zijn pensioengerechtigde leeftijd. Vanaf maart 2025 heeft Zozijn een collegiaal (tweehoofdig) bestuursmodel. Daarbij heeft het ene lid de portefeuille Zorg en het andere lid de portefeuille Bedrijfsvoering waarbij beiden integraal verantwoordelijk zijn. De visie op besturen kenmerkt zich door het scheppen van duidelijke kaders en ruimte om de eigen verantwoordelijkheid in te vullen. De Raad van Bestuur hecht eraan dat mensen zich betrokken voelen bij de organisatie en verbonden zijn. Zij wil hen veilig, betrouwbaar en bevlogen leiderschap bieden. Uitgangspunt is dat medewerkers in hun eigen waarde worden gelaten zodat zij binnen hun specialisme tot bloei kunnen komen.

De Raad van Bestuur en de directieleden zien elkaar tweewekelijks om het beleid en vraagstukken af te stemmen. Zozijn kiest niet voor zelfsturende zorgteams maar verwacht van de directie en het management dat zij beschikbaar zijn voor hun medewerkers, een voorbeeldfunctie innemen en het beleid helder uitdragen.

### **Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht heeft 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 - maar 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 toezichtkader met bijbehorend jaarplan voor toezicht op de strategie, het beleid en de operatie 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

Het verslag van de Raad van Toezicht over 2025 is in dit jaardocument toegevoegd.



## 8 Onderzoek, ontwikkeling en innovatie

In 2025 werden bij Zozijn verschillende activiteiten uitgevoerd op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. We maken daarin onderscheid tussen activiteiten in het kader van Praktijkgericht onderzoek (paragraaf 8.1) en activiteiten in het kader van Academisch wetenschappelijk onderzoek (paragraaf 8.2).

### 8.1 Praktijkgericht 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 van verbinding met mensen met een verstandelijke beperking vanuit de HAN. Afhankelijk van het onderwerp wordt er ook samengewerkt met andere partijen.

- Kinderen van ouders met een verstandelijke beperking – Kwalitatief onderzoek naar de ondersteuning van normaal begaafde volwassenen die één of meer ouders met een verstandelijke beperking hebben.
- Integreren binnen dagbehandeling – Onderzoek hoe kinderen met één-op-één begeleiding weer kunnen integreren binnen een dagbehandelingsgroep.
- Efficiënt uitlenen – Onderzoek en aanbeveling over hoe de uitlenen van het Zorglab geoptimaliseerd kan worden.
- Effectief rapporteren in het ECD – Onderzoek naar wat maakt dat er consistent en effectief wordt gerapporteerd in het Elektronisch Cliënten Dossier.
- Slim opleiden van personeel – Onderzoek naar de vraag hoe informatie over de opleiding van personeel beter benut kan worden.
- Informele zorg – Onderzoek naar informele zorg door familieleden of vrijwilligers.
- Acceptatie van flexwerkers – Onderzoek naar hoe Zozijn de flexwerkers van ZoProf kan versterken.
- Diversiteit bij Zozijn – Onderzoek naar de diversiteit bij Zozijn en hoe (het bewustzijn rondom) de diversiteit verhoogd kan worden.
- Klein hapje, groot verschil – Voor kinderen met kenmerken van ASS kan een eetmoment veel prikkels geven. Wat helpt begeleiders om eetmomenten rustig, duidelijk en voorspelbaar te maken?
- Inclusieve BSO – Wat is de rol van de Zozijn medewerker bij opstart van een inclusieve BSO?
- Eindevaluatie Floorplay – Onderzoek gericht op het verzamelen van ervaringen van ouders en specialisten over de inzet van Floorplay.
- Social Media bij LVB – Hoe ondersteunen we jongeren met een lvb bij het veilig participeren in de online samenleving? In dit onderzoek zijn verschillende perspectieven bij elkaar gebracht.
- Innovatietraject – Het testen van apps voor veilig internetgebruik van cliënten en het maken van korte instructievideo's om zo te zorgen voor beter gebruik van snoezelmateriaal.
- Muziek als pijnmedicijn – Een verkennend onderzoek of de inzet van muziek kan bijdragen aan de behandeling van pijn, naast andere behandelvormen van pijn.
- Cliëntmedezeggenschap – Zozijn wil graag dat alle cliënten vertegenwoordigd zijn binnen de medezeggenschap. In dit onderzoek is in kaart gebracht hoe cliënten én managers hier tegenaan kijken en wat hun wensen en zorgen zijn.

## 8.2 Academisch wetenschappelijk onderzoek

Binnen Zozijn wordt op verschillende thema's vaak aan fundamenteel onderzoek gedaan. In 2025 werd onderstaand onderzoek uitgevoerd:

Matthijs Heijstek (gedragswetenschapper) voert namens Zozijn sinds 2020 een promotieonderzoek uit samen met Prof. dr. Marian Jongmans en dr. Lex Wijnroks van de Universiteit Utrecht. In de eerste fase van het onderzoek wordt onderzocht welke stressoren, vanuit het heden en vanuit de levensloop, bijdragen aan stress. Aan dit onderzoek doen een groot aantal cliënten uit het hele land mee. In een volgende fase wordt er een kleiner aantal cliënten bij wie sprake is van zeer intensieve begeleiding en een grote gevoeligheid voor ontregeling langdurig gevolgd.

## 8.3 Innovatie

In 2025 heeft Zozijn Zorglab een aantal innovatietrajecten gedraaid. Een deel loopt door in 2026:

- Online ondersteuning ter aanvulling en verbetering van de bestaande ambulante begeleiding: Blended ondersteuning Ambulant.
- Inzet camerabril voor BIG-trainers.
- Inzet VR brillen bij trainingen voor personeel.
- Psychologische behandelingen ondersteund door VR.

Focus is steeds meer op succesvolle opschaling van bewezen effectieve zorgtechnologie. Hiertoe zijn Zozijn-brede afspraken gemaakt over het monitoren van de opschaling.

Er is in 2025 gewerkt aan opschaling van de volgende bewezen technologieën:

- Spraakgestuurd rapporteren
- Mijn Eigen Plan
- Slim incontinentiemateriaal. Deze opschaling wordt ondersteund door een STOZ-subsidie.
- Helpsoq steunkoushulp
- Robotstofzuiger
- Vertaalcomputer (Vasco)
- Snoezle (mobiel snoezelen)



## 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
- 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 2024 'Duurzaam Zozijn').

### 9.2 Milieuthermometer Zorg (versie 7)

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 Milieuthermometer Zorg (MTZ) versie 7 (geïntroduceerd begin 2025) is een actualisatie van versie 6, met een sterkere focus op de verduurzamingseisen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0.

Dit zijn de belangrijkste verschillen tussen MTZ-versie 6 en versie 7:

- **Verdieping van Duurzaam Inkopen:** In versie 7 is er een grotere nadruk op de verduurzaming van de inkoopketen. Dit omvat specifieke werkinstructies voor het bespreken van duurzaamheid bij (nieuwe) contracten en een actieve vergelijking tussen wegwerpproducten (disposables) en herbruikbare alternatieven, inclusief 'Total Cost of Ownership'.
- **Circulaire Aanpak:** MTZ v7 legt meer nadruk op een circulaire economie, wat aansluit bij de Green Deal Duurzame Zorg 3.0.
- **Aangescherpte Milieueisen:** Er zijn aangescherpte eisen op het gebied van energie, water en vastgoed. Een specifiek voorbeeld is de aangescherpte eis voor waterbesparing bij douches, waarbij voor brons ten minste 50% van de douches een laag debiet (max. 8,5 l/min) of sensorbediening moeten hebben.
- **Focus op Zorgproces:** De v7-versie legt meer nadruk op het integreren van verduurzaming in het primaire zorgproces zelf, niet alleen in de facilitaire bedrijfsvoering.
- **Kennis en Bewustwording:** Er wordt in versie 7 meer aandacht gevraagd voor het creëren van bewustwording en draagvlak bij inkopers en budgethouders, inclusief specifieke opleidingseisen.
- **Eiwittransitie:** Er wordt in versie 7 meer aandacht gevraagd voor vleesvervangers.

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 eind 2024 zijn de regio's Achterhoek, Voorst en Twello en de Liemers brons gecertificeerd. In het najaar 2025 heeft de externe audit van de laatste regio - Salland/Graafschap - plaatsgevonden. Voor deze regio is ook het certificaat behaald en hiermee is nu de gehele organisatie op het niveau Brons gecertificeerd.

### **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<sup>1</sup> 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 CO2 uitstoot met 55% per 2030 en 100% per 2050
4. De vermindering van het gebruik van grondstoffen met 50% in 2050
5. Vermindering van het gebruik van medicatie waardoor de belasting op het milieu wordt beperkt

---

<sup>1</sup> Nadat we eerder terughoudend waren, hebben wij inmiddels de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (in december 2025 ondertekend omdat in het najaar 2025 bekend werd dat de NHC middelen zijn verhoogd met verduurzamingsgelden.

### 9.3 Milieuaspecten

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

- Huisvesting
- Energie en CO2 footprint
- Vervoer
- Afval

#### Huisvesting

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

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. Eind 2022 realiseerden we de voorlopig laatste projecten op het landgoed De Lathmer Wilp: 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-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. Ook zonder gasaansluiting.

#### Zorgpark Warmse Water

In 2025 zijn de werkzaamheden gestart voor de uitvoering van project Warmse Water. Wij zouden dit nieuw te bouwen zorgpark het liefst 'all electric' bouwen, maar dit is vanwege de krapte op het elektriciteitsnet niet mogelijk. Het wordt een hybride energiesysteem bestaande uit 700 zonnepanelen, batterijen en aggregaten. In eerste instantie zullen wij gas gaan gebruiken voor de warmwatervoorziening. Het zorgpark wordt in fasen gerealiseerd en zal na voltooiing qua omvang onze tweede locatie zijn.

Op deze nieuwe locatie brengen wij de volgende functies onder:

- 112 cliëntenplaatsen
- Ondersteunende zorgfuncties
- Twee dagbestedingslocaties
- Het regiokantoor voor de regio Achterhoek-De Liemers

Onze uitgangspunten bij nieuwbouw zijn:

- 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 (waar mogelijk) gasloos.
- Gebouwen met platte- en hellende daken worden waar mogelijk voorzien van PV-panelen.
- 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.

### **Energie en CO2 footprint**

Organisaties met 1.000 fte of meer, een jaaromzet van meer dan € 50 miljoen én een jaarlijks balanstotaal van meer dan € 25 miljoen dienen te voldoen aan de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED). Het doel van deze richtlijn is om instellingen bewust te maken van hun energie verbruik 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 (Omgevingsdiensten).

De basis is dat wij alle locaties van Zozijn voor 2030 hebben voorzien van ledverlichting en het aantal geïnstalleerde zonnepanelen hebben verdubbeld. Na 2030 ontstaan de natuurlijke momenten om de bestaande gebouwen gasloos te maken in combinatie met het plaatsen van zonnepanelen.

Wij voldoen aan bovenstaande wet- en regelgeving en spannen ons daarnaast in om te voldoen aan toekomstige eisen. Daarbij is gekozen voor de Bijna Energie Neutrale Gebouwen-norm (BENG) en hanteren wij de Gemeentelijke Praktijk Richtlijn (GPR). De GPR omvat vijf criteria: 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 GP-systematiek scoren wij op nieuwbouw ruim een 8, terwijl de overheid een 7,5 hanteert als eis.

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

### **Vervoer**

Op het gebied van vervoer is het beleid van Zozijn dat bij nieuwbouw de functies wonen en dagbesteding zoveel mogelijk worden gecombineerd. Daar waar wij zijn aangewezen op cliëntentransport hebben wij met onze vervoerders afgesproken dat zij bij de aanschaf van nieuwe busjes voor personenvervoer kiezen voor de meest milieuvriendelijke voertuigen op fossiele brandstoffen. Dat is op dit moment Euronorm 6.

Elektrische rolstoelbussen zijn in ontwikkeling, maar om dezelfde rolstoel- en cliëntcapaciteit te bieden als conventionele voertuigen komen zij doorgaans boven de 3.500 kg uit. Eind 2023 leidde dit er nog toe dat voor deze voertuigen een C rijbewijs verplicht bleef. Sinds 1 juli 2025 is de regelgeving echter aangepast: bestuurders met een B rijbewijs (minimaal twee jaar in bezit) mogen nu elektrisch aangedreven voertuigen van 3.501 tot 4.250 kg besturen, waaronder elektrische rolstoelbussen.

Daarnaast geldt binnen een straal van 100 km van het vestigingsadres een vrijstelling van de tachograafplicht voor deze voertuigen. Ook wordt, vanwege het feit dat deze voertuigen wettelijk als vrachtauto gelden, een verkeersveiligheidskursus aanbevolen om bestuurders vertrouwd te maken met het rijgedrag van zwaardere elektrische voertuigen.

Door deze wijzigingen zijn eerder ervaren beperkingen deels vervallen. Andere bezwaren, zoals hoge aanschafprijzen, laadtijden en beperkte actieradius blijven aanwezig en beperken de mogelijkheden. Het Zozijn Vervoer Centrum blijft alle ontwikkelingen met betrekking tot (personen)vervoer nauwlettend volgen.

Op landgoed De Lathmer worden elektrische voertuigen gebruikt voor al het interne vervoer van cliënten en goederen. Voor cliëntenvervoer zijn drie 16-persoonsbussen en vijf 8-persoons huifwagens beschikbaar. Voor goederentransport op het landgoed zijn er 2 elektrokarren. Voor de afdelingen ICT en ARBO namen we in december 2022 vier elektrische bestelauto's in gebruik, Toyota's Pro Ace Electric. Bij de vervanging van bedrijfswagens kiezen wij voor elektrische voertuigen.

### **Pilot routeplanning**

In 2024 hebben wij gedurende enkele weken een routeplanner vrijgemaakt om voor 7 cliënten de dagelijkse ritten efficiënter te laten indelen. Dit leidde gedurende deze pilotperiode tot een besparing van € 50.000.

De pilot, waarbij in de eerste helft van 2025 extra personeel is ingezet binnen het Zozijn Vervoer Centrum om de vervoersefficiëntie te verbeteren, is inmiddels afgerond. De resultaten blijken zeer positief, waardoor de tijdelijke aanpak is omgezet naar een structurele werkwijze. Dankzij de aanvullende personele inzet is sindsdien een duidelijke efficiëntieslag in het cliëntvervoer gerealiseerd.

### **Afval**

De afvalverwerker waar Zozijn sinds 2021 mee samenwerkt heeft eigen bedrijven voor het scheiden en recyclen van plastic verpakkingen, metalen verpakkingen en drankkartons (PMD). Zij wegen elke lediging op iedere locatie en maken dit via een portal inzichtelijk voor Zozijn.

In 2024 zijn wij doorgegaan met voorlichting en informatieverstrekking over het scheiden van afval. De nieuwe regelgeving voor het scheiden van PMD afval per 01-01-2026 zijn binnen de organisatie gecommuniceerd en dragen bij aan het efficiënter scheiden van afval. Uit een sorteerproef van het afval uit een perscontainer in Wilp in 2023 bleek 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 afval van 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. Ook kijken we naar de inname van verpakkingsmateriaal door de leverancier.

## **9.4 Rapportage vereisten duurzaamheid**

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een uitbreiding van de bestaande Europese regelgeving rondom duurzaamheids-verslaglegging: de Non-Financial Reporting Directive (NFRD). Deze NFRD kwam in 2018 van kracht en schrijft voor dat bedrijven van openbaar belang (zoals banken, verzekeraars en beursgenoteerde bedrijven) met meer dan 1.000 werknemers rapporteren over hoe zij omgaan met zaken als milieuvervuiling, maatschappelijke verantwoordelijkheid, mensenrechten en diversiteit.

De CSRD is de Europese regelgeving over duurzaamheid en de European Sustainability Reporting Standard (ESRS) is de op die regelgeving gebaseerde Europese standaard voor duurzaamheids-verslaggeving (met alle 'disclosures' c.q. aspecten waarover moet worden gecommuniceerd). De CSRS-regelgeving is voorlopig alleen verplicht voor grote ondernemingen (met meer dan 1.000 werknemers). Of deze regelgeving in de toekomst ook verplicht wordt voor stichtingen en verenigingen is nog niet bekend.

Zozijn heeft besloten al twee van de CSRD-componenten in onze duurzaamheidsrapportage op te nemen, de dubbele materialiteit analyse en een CSRD/ESRS-referentietabel.



# 10 Toekomst en ontwikkelingen

## Strategie 2025-2030

Zozijn werkt met een strategisch plan voor de periode 2025-2030 en genaamd 'We zien elkaar'. Dit strategiedocument is eind 2024 vastgesteld en geeft richting aan onze keuzes en prioriteiten. In het strategiedocument 2025-2030 staan acht strategische doelen genoemd:

1. Onze zorg & ondersteuning en behandelingen zijn toekomstbestendig.
2. We zijn een aantrekkelijke werkgever.
3. We bieden medewerkers een veilig en stimulerend leerklimaat met verbindend leiderschap.
4. We organiseren een slimme, logische en gebruikersvriendelijke digitale wereld.
5. We hebben wederkerige externe en interne samenwerkingen in het zorglandschap.
6. We beschikken over moderne, efficiënte en aantrekkelijke huisvesting.
7. We belasten zo min mogelijk het klimaat, milieu en de natuur.
8. We waarborgen een duurzame en stabiele financiële positie.

Om invulling te geven aan de strategische doelen, zijn speerpunten benoemd. Deze zijn in het Zozijn jaarplan 2026 opgenomen en hieronder volgt een opsomming van de meest in het oog springende speerpunten.

## De 3 methodieken

Zozijn draagt bij aan de ontwikkeling van mensen met een beperking zodat zij tot bloei kunnen komen. Alles draait om cliënten met hun netwerk. Om hun eigenheid, gezondheid, leven en hun regie daarover. Het doel van (begeleidings)methodieken is dat we vanuit een dialoog beter aansluiten bij wat cliënten toe belangrijk vinden. Daarvoor is het nodig dat we beschikken over passende aanpakken waarvan de effectiviteit in de praktijk is gebleken.

De komende jaren gaan we bij Zozijn stapsgewijs werken met drie methodieken:



- Triple C voor doelgroepen met intensieve gedragsvragen
- LACCS-programma voor doelgroepen met intensieve zorgvragen
- Floorplay voor kinderen, jeugdigen en hun ouders

De basis onder deze methodieken is het Methodisch werken met een zorgplan voor alle doelgroepen bij Zozijn en 'de dialoog'.

## Doelgroepenbeleid

In de eerste helft van 2026 gaat Zozijn een onderzoek uitvoeren wat gaat leiden tot een (vernieuwd) doelgroepenbeleid. Het onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de toekomstige ontwikkelingen binnen de doelgroep van Zozijn, met als doel de dienstverlening tijdig en duurzaam aan te passen. De centrale vraag is hoe de populatie van mensen met een beperking zich de komende decennia zal ontwikkelen, zowel in omvang als in samenstelling en woonvormen. De uitkomsten van het onderzoek vormen de basis voor strategische keuzes, zodat de organisatie haar zorg- en ondersteuningsaanbod toekomstbestendig kan inrichten en duurzaam kan blijven inspelen op de veranderende vraag van cliënten.

## Zorgdomotica

Eind 2025 zijn we gestart met een project om onze zorgdomotica te vernieuwen en beter te gebruiken. Het project heeft als doel het vervangen en opschalen van zorgdomotica binnen de verschillende woon- en logeerlocaties van Zozijn. Aanleiding daarvan is de veroudering van de technieken en apparatuur die momenteel ingezet worden. De vervanging en uitbreiding van zorgdomotica moet passen bij onze visie op zorg en nachtzorg binnen het 24-uursconcept. Dat betekent mogelijk veranderingen in de manier van werken, zowel overdag als ook in de nacht.

### **'Samen tot bloei': koers en ontwikkeling Oost-Veluwe**

In 2025 zijn in Oost-Veluwe diverse ontwikkelingen gestart die samen richting geven aan een toekomstbestendige regio, met nadruk op verbindend organiseren en leiderschap. De regiokoers 'Samen tot bloei' vertaalt de Zozijn-brede strategie naar de regionale praktijk en vormt een gezamenlijke stip op de horizon. Drie kernlijnen staan centraal: behoefte aan nabijheid en aandacht, versterking van verbinding en integraal werken, en het creëren van rust en duidelijkheid via heldere kaders en rollen.

Parallel hieraan is een leiderschapstraject gestart gericht op effectiever organiseren, cultuurontwikkeling en scherper sturen op resultaten, ondersteund door maandelijkse bedrijfsvoeringsoverleggen. Daarnaast groeit de aandacht voor kwaliteit van zorg, met methodisch werken en de invoering van Triple C en LACCS vanaf 2026. Dit moet leiden tot betere samenwerking en meer mensgerichte zorg.

De regio bevindt zich daarmee in een breed verandertraject waarin strategie, leiderschap, organisatie, cultuur en zorgmethodieken in samenhang worden ontwikkeld.

### **Thushoeve**

Woonboerderij Thushoeve te Zevenaar was dringend toe aan vernieuwing. De gebouwen zijn verouderd en voldoen niet meer aan de eigentijdse eisen voor goede huisvesting en zorg. Daarom besloten Zozijn en stichting Thus, die in 2023 fuseerden, tot nieuwbouw voor woonlocatie van de Thushoeve. De locatie wordt uitgebreid van 8 naar 20 woonplekken. Ook komt er vervangende nieuwbouw voor de dagbesteding.

Op dit moment (voorjaar 2026) zit in het project in de vergunningsfase, de wijziging van het bestemmingsplan van een agrarische functie naar maatschappelijk. Naar verwachting kan er in Q3 2027 gestart worden met de bouw.

# Onze strategie 2025-2030

## in vogelvlucht

### ZoZijn wij

#### Onze waarden

##### Vakkundig

Wij hebben de kennis en kunde om cliënten te helpen het leven te laten leiden dat hen voor ogen staat.



##### Liefdevol

We willen dat iedereen zich niet alleen gezien, gehoord en gewaardeerd voelt, maar ook geborgen en beschermd.

##### Vindingrijk

We zijn creatief en gericht op het oplossen van uitdagingen en het benutten van kansen.

## Onze missie tot bloei komen

Bij ZoZijn dragen we bij aan de ontwikkeling van mensen met een beperking zodat ze tot bloei kunnen komen. Mensen met een beperking maken deel uit van de samenleving. In verbinding met hun naasten helpen we hen gebruik te maken van wat de samenleving biedt. Omgekeerd stimuleren we hen in wat zij de samenleving te bieden hebben.

## Onze visie regie op eigen leven

Bij ZoZijn draait alles om cliënten met hun netwerk. Om hun eigenheid, gezondheid, leven en hun regie daarover. Vanuit een gelijkwaardige dialoog sluiten we aan bij wat er voor cliënten toe doet.

## Onze ambities

- Onze zorg & begeleiding en behandelingen zijn toekomstbestendig
- We zijn een aantrekkelijke werkgever
- We bieden medewerkers een veilig en stimulerend leerklimaat met verbindend leiderschap
- We organiseren een slimme, logische en gebruikersvriendelijke digitale wereld
- We hebben wederkerige externe en interne samenwerkingen in het zorglandschap
- We beschikken over moderne, efficiënte en aantrekkelijke huisvesting
- We belasten zo min mogelijk het klimaat, milieu en de natuur
- We waarborgen een duurzame en stabiele financiële positie



# Verslag Raad van Toezicht Zozijn 2025 (goedgekeurd in Raad van Toezicht van 11 maart 2026)

opgesteld volgens de aanbevelingen van NZa en de Handreiking verslag interne toezichthouder van de NVTZ

## 1. Inleiding

Onvermijdelijk vormde de bestuurswisseling het centrale thema voor de RvT tijdens het afgelopen jaar. Na 19 jaar aan het roer te hebben gestaan, werd Peter Vriesema in maart 2025 uitgeleide gedaan met een drukbezochte receptie. Ook op deze plek wenst de RvT haar erkentelijkheid uit te spreken voor de grote verdiensten die Peter Vriesema voor Zozijn heeft gekend. Onder zijn leiding is de organisatie uitgegroeid tot een stabiele en toonaangevende VG-aanbieder in het oosten des lands.

Peter Vriesema is opgevolgd door John Cuijpers, die daarvoor directeur Oost-Veluwe was. Net als Marcel Wijnands wederom een interne benoeming, in lijn met de kernwaarden van Zozijn.

Met het aantreden van John Cuijpers werd ook de overstap gemaakt naar een collegiaal bestuursmodel. Een model dat recht doet aan de besturingsopgaven waar Zozijn zich voor geplaatst ziet en passend bij de competenties, werkervaring, stijlen en karakters van de bestuurders.

Zoals in het verslag 2024 beschreven, kent ook de RvT een relatief nieuwe samenstelling met het aantreden van drie nieuwe leden in de tweede helft van 2024. In 2025 trad ook de nieuwe bestuurssecretaris aan, Gert van Beek. In oktober nam de RvT afscheid van Diane Onnink, die jarenlang de functie van secretaris tot ieders volle tevredenheid heeft vervuld.

Door alle mutaties hebben RvB en RvT gedurende het verslagjaar extra ruimte gemaakt voor een onderlinge reflectie op samenwerking, rolverdeling en de inrichting van de governance. Na gedegen voorbereiding werden in maart en oktober twee sessies onder externe begeleiding belegd. De weerslag van deze sessies staan verderop in dit verslag beschreven. In het verlengde van de zelfevaluatie-sessies hebben bestuur en toezicht, in de kantlijn van de reguliere vergaderingen en met een extra overleg van de auditcommissie Bedrijfsvoering, van gedachten gewisseld over de wijze waarop de vergaderingen beter kunnen worden voorbereid en betekenis kunnen krijgen. In een open, positief-kritische sfeer werden op dit punt aanvullende afspraken gemaakt en kwamen de wederzijdse verwachtingen scherper in beeld.

Ook in 2025 overlegde de RvT constructief met de medezeggenschapsorganen. Er werden onder andere afspraken gemaakt over de vraag hoe de RvT beter kan aansluiten bij het reguliere overleg tussen RvB en de medezeggenschap.

In december maakte de RvT kennis met Judith Besten, sinds begin van het jaar directeur Oost-Veluwe en opvolger van John Cuijpers. In een open gesprek was aandacht voor de grote veranderopgave en de bijzondere cultuurpatronen op het landgoed in Wilp. De grote krapte op de arbeidsmarkt en het hoge ziekteverzuim, in samenhang met de opgave het aantal ZZP'ers terug te dringen, stelt de organisatie en de nieuwe directie aldaar voor forse opgaven. De RvT zal deze ontwikkelingen op de voet blijven volgen.

Maart 2025 verleende de RvT definitief goedkeuring aan fase 1 van het omvangrijke nieuwbouwproject Warmse Water. De gedegen onderbouwingen en meerjarenramingen zijn de afgelopen jaren steeds intensief binnen de auditcommissie Bedrijfsvoering en de voltallige RvT aan de orde geweest. Hoewel dit ingrijpende project in meerdere opzichten (Financieel en HR) een forse wissel op de organisatie trekt, steunt de RvT van harte de inhoudelijke ambities die voor de RvB leidend zijn en blijven.

De directeur van de Daniel de Brouwerschool kondigde in het najaar haar afscheid per mei 2026 aan. Dit gaf aanleiding om naar de toekomstige leidinggevende structuur van de school en de formele governance-verhouding tussen zorg en onderwijs te kijken. Op initiatief van de RvB heeft een extern bureau dit onderzocht. Aan het einde van het verslagjaar bespraken RvB en RvT gezamenlijk met het onderzoeksbureau de conclusies en aanbevelingen.

Terugkijkend op een enerverend jaar, stelt de RvT met tevredenheid vast dat, dankzij de niet aflatende inzet van velen betrokken bij Zozijn, de organisatie ook in 2025 trouw bleef aan haar op

kernwaarden gestoelde strategische koers. Daarin staan zij, die het meest afhankelijk van professionele en liefdevolle zorg zijn, onverminderd centraal. De RvT dankt alle medewerkers, verwanten en vrijwilligers die dit mogelijke maken!

De samenstelling van de RvT van Stichting Zozijn Beheer, inclusief hoofd- en/of nevenfuncties (peildatum 31-12-2025) staat in bijlage 1.

## 2. Zelfevaluatie met reflectie op het eigen functioneren

In het verslagjaar is gekozen voor een dubbele sessie voor de zelfreflectie, in maart en in oktober, onder begeleiding van een extern deskundige. Waar de eerste bijeenkomst zich richtte op de samenstelling, profielen en teamdynamiek van de RvT, stond de tweede bijeenkomst in het teken van de gezamenlijke reflectie op samenwerking, rollen en strategische koers met RvT en RvB en de bestuurssecretaris. Deze sessie bood ruimte om aan de hand van de gecombineerde teamfoto's te onderzoeken hoe beide gremia zich tot elkaar verhouden in stijl, karakter en samenwerking. Hiermee werd de basis verbreed voor een constructieve samenwerking.

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

De RvT is betrokken bij het formuleren van het strategiedocument 2025-2030 We zien elkaar, zowel bij de voorbereiding van het strategieproces, als in een strategiesessie met vertegenwoordigers van de gremia, als bij de formele goedkeuring in december 2024. In elke vergadering zijn de strategische onderwerpen geagendeerd en worden daarover prikkelende vragen gesteld en suggesties gedaan.

## 4. Onderwerpen waarop toezicht is gehouden in het verslagjaar 2025

Overzicht van goedkeuringen/besluiten voor Stichting Zozijn Zorg

- Benoeming van Jacomine van Ravensbergen tot vicevoorzitter van de RvT.
- Benoeming Rob van de Broeke tot voorzitter van auditcommissie Bedrijfsvoering.
- Herbenoeming Ronald Spanjers tot lid RvT voor een tweede termijn en eindigend op 1 oktober 2028.
- Herbenoeming Jeanneke van Meulebrouck tot lid RvT voor een tweede termijn en eindigend op 1 januari 2030.
- Toezichtsverslag 2024.
- Jaarverantwoording 2024 van Zozijn Zorg en Zozijn Beheer.
- Jaarplan 2026.
- WNT 2026.
- Begroting 2026.
- Treasuryjaarplan 2026.
- Investeringsbegroting Vastgoed 2026.
- Bestuurskader
- Mandateringsregeling 2025
- Fase 1 bouw Zorgpark Warmse Water
- Deelname Stichting Salland United
- Reglement Raad van Bestuur en Directieteam
- Reglement deskundigheidsbevordering

Besproken onderwerpen Zozijn Zorg

- Jaarrapportages klachten, interne audits en HKZ, MICA-meldingen.
- IGJ-meldingen.
- Managementletter.
- Maandcijfers en verzuimcijfers.
- Voortgang jaarplan
- Benchmark Care

- Accountantsverslag.
- Status cybersecuritymaatregelen
- Rapport HKZ-audit.
- Strategisch beleidsplan Vastgoed
- Regio Oost-Veluwe/ Beter voor elkaar

In elke vergadering zijn ook de ontwikkelingen in het onderwijs en plannen en voorgenomen besluiten bij de Daniël de Brouwerschool geagendeerd. Binnen de RvT geven twee leden specifiek aandacht aan de school.

Besluiten Zozijn Daniël de Brouwerschool

- Bestuursverslag en jaarrekening 2024.
- Begroting 2026-2030.

Besproken onderwerpen Zozijn Daniël de Brouwerschool

- Governancestructuur school n.a.v. aangekondigd vertrek directeur
- Rapport kwaliteitsonderzoek Inspectie van het Onderwijs.
- Accountantsverslag.

## 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 belangenverstremming is vastgelegd in de statuten, reglementen en het protocol transacties verbonden partijen. In voorkomende situaties wordt de vraag gesteld of er sprake is van een mogelijke belangenverstremming. Iedere vergadering wordt specifiek geëvalueerd door steeds een 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 duidelijk en worden gepresenteerd met heldere duidingen. De data en duidingen worden uitgebreid besproken en toegelicht in de auditcommissie Bedrijfsvoering waarna ze ter goedkeuring voorliggen in de reguliere vergaderingen.

## 8. Toezicht 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 zorgen 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), enz.

Jaarlijks zijn er vijf plenaire vergaderingen, naast de vergaderingen in de Remuneratiecommissie, de auditcommissie Bedrijfsvoering en de auditcommissie Zorg & Onderwijs, de MR van de school, en de overleggen met de Ondernemingsraad, Centrale Cliënten- en Verwantenraad en het Dagelijks Bestuur van Zozijn. Verder hebben de leden van de RvT werkbezoeken afgelegd bij verschillende

locaties van Zozijn. De locatiebezoeken geven eveneens een goede indruk hoe het maatschappelijk belang wordt gerealiseerd.

## 9. Toezicht op 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.

## Bijlage 1: samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2025

Nevenfuncties Raad van Toezicht per 31 december 2025				
Naam en hoofdfunctie	Bestuursfunctie/aandachtsgebied	M/V	Overige nevenfuncties	1e benoeming/moment van aftreden
<b>Drs. A. Jansen</b>	Voorzitter	M	Lid RvT St. Lentis, Groningen	1 januari 2020/1 januari 2028
	<i>Remuneratiecommissie</i>		Voorzitter College van beroep VGCT, Utrecht	
<b>Dr. R.W.L. Spanjers</b>	Lid	M	Lid Raad van Toezicht Isala klinieken (2023- heden)	1 oktober 2020/1 oktober 2028
	<i>Lid auditcommissie Bedrijfsvoering</i>		Bestuurslid Revalidatie Nederland (2019 - 2025)	
Roessingh concern, raad van bestuur			Bestuurslid Stichting Revalidatie Impact (2019 - 2025)	
Revalidatiecentrum en holding met aparte bedrijven: Roessingh Revalidatietechniek, rdgKompagne, Roessingh Arbeid			Lid RvC ZorgNetOost (2018 - 2025)	
			Voorzitter bestuur Stichting Manshanden op Straat (2017-heden)	
<b>drs. J.H.L. van Meulebrouck</b>	Lid	V	Eigen consultancy sinds 1 december 2018 te Gouda	1 januari 2022/1 januari 2030
Lid College van Bestuur, Zaam	<i>Contactpersoon OR Zozijn</i>		Eigen consultancy sinds 1 december 2018 te Gouda	
	<i>Voorzitter auditcommissie Zorg &amp; Onderwijs</i>		Stichting Bewegend Beeld, penningmeester	
			Voorzitter bestuur samenwerkingsverband Amsterdam Diemen	
	<i>Voorzitter remuneratiecommissie</i>		Bestuurslid BOA	
			Klachtenfunctionaris voor Muziek aan bed.	
			gastdocent Mandeville Academy	
			lid stuurgroep Stichting Techniek Onderwijs	
<b>J.G.G. Toebes-Harbers MSc</b>	Lid	V	Member of the Advisory Board - TIAS School for Business and Society (2016-heden)	1 september 2024/1 september 2032
Directeur Zorg bij Kwintes, Founder/director Care & Quality Institute BV	<i>Lid auditcommissie Zorg &amp; Onderwijs</i>			
<b>Dr. Ir. R.A. van den Broeke</b>	Lid	M	Lid adviesraad Public.NL	
Directeur-bestuurder Rijswijk Wonen	<i>Voorzitter auditcommissie Bedrijfsvoering</i>		Lid db SVH-regio, tevens vice-vz SVH-regio Haaglanden.	
			Adviseur Stichting SON Nederlek	
<b>J. Ravensbergen</b>	Lid	V	Rewin, commissaris (2025-heden)	1 september 2024/1 september 2032
	<i>Lid auditcommissie Zorg &amp; Onderwijs</i>		Cordaan: voorzitter Raad van Toezicht, voorzitter governancecommissie (2025-heden)	
			Saffier : vicevoorzitter Raad van Toezicht, lid remuneratiecommissie (2024-heden)	
			Yulius: lid Raad van Toezicht, voorzitter onderwijscommissie ( 2022-2025)	
			Transvorm: voorzitter Raad van Toezicht, lid remuneratiecommissie (2023-heden)	
			ZonMw: voorzitter commissie Zwangerschap en Geboorte, vicevoorzitter commissie MOOI in beweging	
			World Rowing: lid Council, voorzitter Gender Equality Diversity Inclusion commissie (2024-heden)	

# JAARREKENING

## JAARREKENING

### Enkelvoudige balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

	Toelichting	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
<b>ACTIEF</b>			
<b>Vaste activa</b>	1		
<b>Materiële vaste activa</b>			
Bedrijfsgebouwen en terreinen		88.788.465	92.784.389
Machines en installaties		16.772.242	17.608.940
Andere vaste bedrijfsmiddelen		11.441.295	12.146.808
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.961.661	47.886
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>118.963.663</b>	<b>122.588.023</b>
<b>Vorderingen</b>	2		
Op handelsdebiteuren		876.813	896.969
Overige vorderingen		11.915.727	6.073.036
Overlopende activa		2.463.086	2.782.729
		<b>15.255.626</b>	<b>9.752.734</b>
Liquide middelen	3	41.707.105	38.765.551
<b>Totaal</b>		<b>175.926.394</b>	<b>171.106.308</b>
		<b>31-dec-25</b>	<b>31-dec-24</b>
		€	€
<b>PASSIEF</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	4		
Gestort en opgevraagd kapitaal		45	45
Bestemmingsreserve		40.436.309	34.159.170
Bestemmingsfonds		14.761.856	16.655.210
Overige reserves		1.233.022	1.308.632
		<b>56.431.232</b>	<b>52.123.057</b>
<b>Voorzieningen</b>	5		
Overige		15.321.469	13.425.062
<b>Langlopende schulden</b>	6		
Schulden aan banken		59.603.612	64.486.772
<b>Kortlopende schulden</b>	7		
Schulden aan banken		4.145.431	4.256.721
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.108.493	3.740.203
Belastingen en premies sociale verzekeringen		8.437.550	5.413.097
Schulden ter zake van pensioenen		3.090.890	4.063.250
Overige schulden		25.524.262	23.375.866
Overige passiva		263.455	222.280
		<b>44.570.081</b>	<b>41.071.417</b>
<b>Totaal</b>		<b>175.926.394</b>	<b>171.106.308</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025

	<u>Toelichting</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	10		
Zorgverzekeringswet		1.592.724	1.492.208
Wet langdurige zorg (Wlz)		174.952.308	164.432.548
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		805.201	722.573
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		85.307	29.230
Baten uit onderaanneming		1.277.724	1.823.696
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		772.234	739.543
		<b>179.485.498</b>	<b>169.239.798</b>
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>	11	22.846.537	21.866.837
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	12	10.318.038	9.296.495
		<b>212.650.073</b>	<b>200.403.130</b>
<b>Netto omzet</b>			
Overige bedrijfsopbrengsten	13	1.245.795	1.304.256
		<b>213.895.868</b>	<b>201.707.386</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	26.749.281	26.695.499
Lonen en salarissen	15	100.887.768	92.306.173
Sociale lasten	15	16.993.488	15.356.003
Pensioenlasten	15	8.814.394	8.177.738
Afschrijvingen op materiële vaste activa	16	8.948.534	8.932.269
Overige bedrijfskosten	17	46.230.998	43.355.907
		<b>208.624.463</b>	<b>194.823.589</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		5.271.405	6.883.797
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18	723.167	637.008
Rentelasten en soortgelijke kosten	18	-1.686.397	-1.810.418
		<b>-963.230</b>	<b>-1.173.410</b>
<b>RESULTAAT</b>		4.308.175	5.710.387
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Voorstel resultaatbestemming</i>			
		<b>2025</b>	<b>2024</b>
	Toevoeging	€	€
	Onttrekking	€	€
<b>Bestemmingsreserve</b>			
Kapitaallasten		6.277.139	5.407.541
<b>Bestemmingsfonds</b>			
Reserve aanvaardbare kosten		1.893.354	302.846
<b>Overige reserves</b>		75.610	
		<b>6.277.139</b>	<b>5.710.387</b>
		<b>1.968.964</b>	<b>-</b>
Resultaat		<b>4.308.175</b>	<b>5.710.387</b>

**KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025**

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			5.271.405		6.883.797
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	15	8.694.607		8.932.269	
- mutaties voorzieningen	5	<u>1.896.407</u>		<u>1.475.768</u>	
			10.591.014		10.408.037
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie operationele vorderingen	2	-5.502.892		2.074.921	
- Mutatie operationele schulden	7	<u>3.586.600</u>		<u>3.588.053</u>	
			<u>-1.916.292</u>		<u>5.662.974</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			13.946.127		22.954.808
Ontvangen interest	18	723.167		637.008	
			<u>723.167</u>		<u>637.008</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<u>14.669.294</u>		<u>23.591.816</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investeringen materiële vaste activa	1	-5.573.274		-8.236.920	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>503.027</u>		<u>356.471</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-5.070.247		-7.880.449
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Ontvangsten uit langlopende schulden	6	0		0	
Aflossingen van langlopende schulden	6	-4.994.451		-3.957.155	
Betaalde interest	18	<u>-1.663.042</u>		<u>-1.658.944</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-6.657.493		-5.616.099
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<u>2.941.554</u>		<u>10.095.268</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		38.765.551		28.670.283
Stand geldmiddelen per 31 december	3		<u>41.707.105</u>		<u>38.765.551</u>
Mutatie geldmiddelen			2.941.554		10.095.268

**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) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

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 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

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

In de jaarrekening over het boekjaar 2025 zijn de vergelijkende cijfers over 2024 aangepast. Deze aanpassing is het gevolg van een wijziging in rubricering van grootboekrekeningen. De aanpassing heeft betrekking op de volgende posten: ontwikkelingskosten en overige bedrijfsopbrengsten.

De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

### **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) kasstroom genererende 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 2025 hebben zich geen significante wijzigingen voorgedaan. Er is voor 2025 op het niveau van de (3) kasstroom genererende eenheden een analyse gemaakt van impairmenttriggers. Op grond van deze analyse bestaat geen aanleiding voor impairment.

### **Stelselwijzigingen**

De jaarrekening 2025 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

### **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.

### ***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***

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

***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.

### *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.

De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat de tijdswaarde niet materieel is.

### *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 voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat de tijdswaarde niet materieel is.

### *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 voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat de tijdswaarde niet materieel is.

### *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 voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat de tijdswaarde niet materieel is.

### *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, voor zover 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.

De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat de tijdswaarde niet materieel is.

### *Voorziening asbest*

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

Dit betreft de panden Kasteelweg 112-118 (Wilp) en de Mars (Zutphen).

De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat de tijdswaarde niet materieel is.

### **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 2024 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.

### **Overige bedrijfsopbrengsten**

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

- boekwinsten verkoop materiële vaste activa;
- 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'.

### **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 € 16.655 (2024 € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024 € 137.800). 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 2025 volgens opgave van het fonds 117,7%. In het overbruggingsplan is afgesproken dat verhoging van de pensioenen in 2025 alleen kan plaatsvinden als de dekkingsgraad hoger is dan 110%.

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.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen (gedeeltelijk) gecompenseerd worden voor de nadelige effecten van de transitie.

### **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.

### ***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 vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
- aanschafwaarde	145.272.078	28.546.463	32.882.174	47.886	206.748.601
- cumulatieve afschrijvingen	52.487.689	10.937.523	20.735.366	0	84.160.578
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>92.784.389</u>	<u>17.608.940</u>	<u>12.146.808</u>	<u>47.886</u>	<u>122.588.023</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- Aanschaffingen	2.914	22.728	1.124.164	4.423.468	5.573.274
- Gereedmelding projecten	521.746	724.833	1.263.114	-2.509.693	0
- Afschrijvingen	4.022.393	1.584.259	3.087.955		8.694.607
- <i>Boekwaarde afgestoten activa</i>					
aanschafwaarde	1.033.191	0	26.505	0	1.059.696
cumulatieve afschrijvingen	535.000	0	21.669	0	556.669
per saldo	<u>498.191</u>	<u>0</u>	<u>4.836</u>	<u>0</u>	<u>503.027</u>
Boekwaarde per 31 december 2025	<u><u>92.810.858</u></u>	<u><u>18.356.501</u></u>	<u><u>14.529.250</u></u>	<u><u>1.961.661</u></u>	<u><u>118.963.663</u></u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
- aanschafwaarde	144.763.547	29.294.024	35.242.947	1.961.661	211.262.179
- cumulatieve afschrijvingen	55.975.082	12.521.782	23.801.652	0	92.298.516
Boekwaarde per 31 december 2025	<u><u>88.788.465</u></u>	<u><u>16.772.242</u></u>	<u><u>11.441.295</u></u>	<u><u>1.961.661</u></u>	<u><u>118.963.663</u></u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-10%	5-10%	10%-33%		

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

Voor een bedrag van € 4.970.000 (2024: € 5.250.000) zijn materiële vaste activa als hypothecaire zekerheid gesteld voor schulden. Voorts is een positieve en negatieve hypotheekverklaring afgegeven op bedrijfsgebouwen en -terreinen met een boekwaarde van € 5.833.333 (2024: € 7.222.808).

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-25		31-dec-24	
	Totaal €	> 1 jaar €	Totaal €	> 1 jaar €
<i>Overige</i>				
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	10.914.986	0	4.945.536	0
Overige vorderingen	1.000.741	0	1.127.500	
Op handelsdebiteuren	876.813	0	896.969	0
Overlopende activa	2.463.086		2.782.729	
	<u>15.255.626</u>	<u>0</u>	<u>9.752.734</u>	<u>0</u>

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 33.200 (2024: € 80.960).

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

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

De vorderingen uit hoofde van financieringstekort is gestegen, doordat zorgkantoor Salland een maand later uitbetaald.

Onder "overige vorderingen" staat een bedrag van € 66.342 (2024: € 691.984) als transitievergoeding arbeidsongeschiktheid.

Voorzichtigheidshalve zijn we ervan uitgegaan dat de compensatievergoeding vervalt per 01-07-2026. Dit leidt tot een daling van € 625.642

De overlopende activa bestaan uit vooruitbetaalde kosten met betrekking tot boekjaar 2025.

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

	2025 €	2024 €	2023 €	totaal €
<b>Saldo per 1 januari</b>	0	-	0	-
Financieringsverschil boekjaar	10.887.097	4.945.536		15.832.633
Correcties voorgaande jaren	0	-32.737	0	-32.737
Betalingen/ontvangsten	0	-4.945.536	0	-4.945.536
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>10.887.097</u>	<u>-32.737</u>	<u>0</u>	<u>10.854.360</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>10.887.097</u>	<u>-32.737</u>	<u>0</u>	<u>10.854.360</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

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

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	10.914.986	4.945.536
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	60.626	0
	<u>10.854.360</u>	<u>4.945.536</u>

### Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025 €	2024 €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	171.537.631	160.696.980
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	160.650.534	155.751.444
Totaal financieringsverschil	<u>10.887.097</u>	<u>4.945.536</u>

## 3) Liquide middelen

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Bank	41.673.345	38.731.961
Kas	33.760	33.590
	<u>41.707.105</u>	<u>38.765.551</u>

Onder de liquide middelen zijn deposito's begrepen ad € 17.500.000.

Deze gelden zijn vastgezet voor een periode van 1 maand en zijn niet beschikbaar voor opname of gebruik gedurende deze periode.

De looptijd van het deposito eindigt op 5 en 8 januari 2026, waarna de middelen weer vrij beschikbaar zijn.

Er bestaan geen overige 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>2025</u>	<u>2024</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-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bestemmingsreserve kapitaal	40.436.309	34.159.170
	<u>40.436.309</u>	<u>34.159.170</u>

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Bestemmingsreserves:		
Stand per 1 januari	34.159.170	28.751.629
Toevoegingen/ontrekkingen bestemmingsreserve kapitaal	6.277.139	5.407.541
Stand per 31 december	<u>40.436.309</u>	<u>34.159.170</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-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten (RAK)	14.761.856	16.655.210
	<u>14.761.856</u>	<u>16.655.210</u>

Het verloop van het bestemmingsfonds is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten (RAK)		
Stand per 1 januari	16.655.210	16.352.364
Toevoegingen/ontrekkingen	-1.893.354	302.846
Stand per 31 december	<u>14.761.856</u>	<u>16.655.210</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:

Aan het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten wordt het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg toegevoegd of onttrokken.

Het bestemmingsfonds kan alleen worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet.

Deze beperking is opgenomen in de Beleidsregel bekostigingscyclus Wlz van de Nederlandse Zorgautoriteit.

#### Overige reserves

Het verloop van de post overige reserves is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stand per 1 januari	1.308.632	1.308.632
Toevoegingen/ontrekkingen	-75.610	0
Totaal algemene en overige reserves	<u>1.233.022</u>	<u>1.308.632</u>

## 5) Voorzieningen

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige voorzieningen	15.321.469	13.425.062
	<u>15.321.469</u>	<u>13.425.062</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 01-01-2025</b>	<b>Dotatie</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Vrijval</b>	<b>Oprenten en verandering disconterings- voet</b>	<b>Boekwaarde 31-12-2025</b>
	€	€	€	€	€	€
- Groot onderhoud	8.220.814	1.785.370	364.182	0	0	9.642.002
- Persoonlijk budget levensfase	83.000	0	70.000	0	0	13.000
- Afbouw carrière	141.525	0	43.073	0	0	98.452
- Jubileumverplichtingen	2.667.000	297.677	153.677	0	0	2.811.000
- Arbeidsongeschiktheid	2.216.723	2.566.022	2.121.730	0	0	2.661.015
- Asbest	96.000	0	0	0	0	96.000
	<u>13.425.062</u>	<u>4.649.069</u>	<u>2.752.662</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>15.321.469</u>

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.919.656	2.099.817
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	12.401.813	11.325.245
hiervan > 5 jaar	8.810.345	8.477.975

## 6) Langlopende schulden

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Schulden aan banken	59.603.612	64.486.772
	<u>59.603.612</u>	<u>64.486.772</u>

## Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

### 7) Kortlopende schulden

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Schulden aan banken		
Aflossingen komend jaar op langlopende leningen	4.145.431	4.256.721
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.108.493	3.740.203
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.437.550	5.413.097
Schulden ter zake van pensioenen	3.090.890	4.063.250
Overige schulden		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	60.626	0
Reservering salarissen	721.841	966.164
Reservering vakantietoeslag	4.366.107	3.953.483
Reservering vakantiedagen	2.765.382	2.823.959
Persoonlijk budget levenfase	14.105.113	12.482.962
Overig	3.505.193	3.149.298
Overige passiva	263.455	222.280
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b><u>44.570.081</u></b>	<b><u>41.071.417</u></b>

De schulden belastingen en premies sociale verzekeringen zijn hoger, omdat de loonheffing over de maand oktober in januari 2026 betaald is. De overige schulden zijn gestegen door het te veel ontvangen subsidie Lichte Jeugdhulp Zutphen. 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 Stichting Zozijn Zorg onderhevig is, zijn het renterisico, het liquiditeitsrisico en het kredietrisico.

Het financiële beleid van Stichting Zozijn Zorg is erop gericht om op lange termijn de markttrentes 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 variabel rentende posities inclusief liquide middelen. Het maximale te herziene rente bij langlopende leningen is 10% van de leningportefeuille. Zozijn maakt geen gebruik van rente-instrumenten 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 2025 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen circa € 4,1 miljoen.

#### Kredietfaciliteit

Stichting Zozijn Zorg beschikt over twee gecommiteerde kredietfaciliteiten van resp. € 5.000.000 en € 5.000.000, in totaal € 10.000.000 (2024: eveneens twee kredietfaciliteiten van in totaal € 10.000.000). De overeenkomsten voor de gecommiteerde kredietfaciliteiten omvatten noch financiële convenanten noch clauses 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	
	<u>2025</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€	€	€
Langlopende schulden:				
Schulden aan banken	54.742.162	59.977.531	59.603.612	64.486.772
	<u>54.742.162</u>	<u>59.977.531</u>	<u>59.603.612</u>	<u>64.486.772</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 geldleningen per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar). Het obligo bedraagt voor Stichting Zozijn Zorg ultimo 2025 maximaal € 1.474.200 hetgeen overeenkomt met 3% van het geborgd schuldrestant ultimo 2025.

### *Garanties en borgstellingen*

Per 31 december 2025 is door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ABN AMRO Bank en het waarborgfonds een bedrag van € 61.115.440 (2024: € 65.823.819) 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.

### *Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.*

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

### *Schijnzelfstandigheid*

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Zoals in het bestuursverslag de beschreven, heeft Stichting Zozijn Zorg in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers.

Het risico op een vergrijpboete wordt door Stichting Zozijn Zorg als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

**(Meerjarige) financiële verplichtingen**

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

2025	<b>betaalbaar</b>	<b>betaalbaar</b>	<b>betaalbaar</b>	<b>Totaal</b>
	<b>binnen 1 jaar</b>	<b>1-5 jaar</b>	<b>na 5 jaar</b>	
	€	€	€	€
Huur	5.917.348	11.940.108	7.466.904	25.324.360
Operationele lease	114.287	169.143	0	283.430
ICT	536.818	698.165	646.365	1.881.348
Onderhoud	149.897	299.793	0	449.690
<b>Totaal meerjarige verplichtingen</b>	<b>6.718.350</b>	<b>13.107.209</b>	<b>8.113.269</b>	<b>27.938.828</b>

2024	<b>betaalbaar</b>	<b>betaalbaar</b>	<b>betaalbaar</b>	<b>Totaal</b>
	<b>binnen 1 jaar</b>	<b>1-5 jaar</b>	<b>na 5 jaar</b>	
	€	€	€	€
Huur	5.543.147	10.231.410	7.026.576	22.801.133
Operationele lease	136.521	283.553	0	420.074
ICT	802.843	754.819	102.039	1.659.701
Onderhoud	149.897	449.690	0	599.587
<b>Totaal meerjarige verplichtingen</b>	<b>6.632.408</b>	<b>11.719.472</b>	<b>7.128.615</b>	<b>25.480.495</b>

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 de bouw eerste fase van een Zorgpark in de gemeente Oude IJsselstreek bestaan voor circa € 19.622.000 (2024: € 21.825.000) aan verplichtingen.

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Lening	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Nomina- le rente / rente- vorm	Effecti- e-ve rente	Rente- herzie- nings datum	Rente-risico afgedekt m.b.v. hedgeinstru- ment?	Restschuld 31-12-2024	Opname nieuwe lening 2025	Aflossing in 2025	Disagio	Restschuld 31-12-2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd ultimo 2025	Aflossings-wijze	Aflossing 2026	Restschuld 31- 12-2025 > 1 jaar	Gestelde zekerheden	
		€			%	%			€	€	€		€	€			€	€		
70035 - BNG	1-aug-96	642.992	40	onderhands	1,25%	1,36%	1-8-2036	Nee	192.898	0	16.075	0	176.823	96.448	10	Lineair	16.075	160.748	Borgstelling Staat	
70039 - BNG	19-apr-00	907.560	40	onderhands	4,46%	4,76%	19-4-2040	Nee	363.024	0	22.689	0	340.335	226.890	14	Lineair	22.689	317.646	Borgstelling Staat	
70138-Rabobank	3-dec-97	2.631.925	28	onderhands	Variabel	Variabel	nvt	Nee	83.496	0	83.496	0	0	0	0	Lineair	0	0	Pos/Neg hypverkl	
70139-ABN AMRO	23-mei-00	2.949.751	30	onderhands	3,35%	0,00%	23-5-2025	Nee	722.645	0	722.645	0	0	0	0	Lineair	0	0	Pos/Neg hypverkl	
70141-NWB	1-mrt-11	5.000.000	25	Borgt.ov.	4,68%	5,11%	1-3-2036	Nee	2.400.000	0	200.000	28.600	2.171.400	1.200.000	10	Lineair	200.000	1.971.400	Waarborgfonds	
70142-NWB	1-jun-12	12.000.000	25	Borgt.ov.	5,06%	5,48%	1-6-2037	Nee	6.240.000	0	480.000	71.760	5.688.240	3.360.000	11	Lineair	480.000	5.208.240	Waarborgfonds	
70143-NWB	1-apr-14	10.000.000	25	Borgt.ov.	2,09%	4,96%	1-4-2039	Nee	6.000.000	0	400.000	68.900	5.531.100	3.600.000	13	Lineair	400.000	5.131.100	Waarborgfonds	
70144-NWB	1-jun-15	8.000.000	25	Borgt.ov.	2,12%	5,10%	1-6-2040	Nee	5.120.000	0	320.000	47.019	4.752.981	3.200.000	14	Lineair	320.000	4.432.981	Waarborgfonds	
70145-Aegon	2-mei-16	15.000.000	25	Borgt.ov.	1,25%	1,33%	2-5-2041	Nee	10.200.000	0	600.000	298.999	9.301.001	6.600.000	15	Lineair	600.000	8.701.001	Waarborgfonds	
70146-ABN AMRO	13-okt-16	7.000.000	10	onderhands	1,76%	1,87%	13-10-2026	Nee	4.760.000	0	280.000	0	4.480.000	0	1	Lineair	280.000	4.200.000	geen	
70147-BNG	1-dec-16	5.000.000	25	Borgt.ov.	1,39%	1,48%	1-12-2041	Nee	3.400.000	0	200.000	103.458	3.096.542	2.200.000	15	Lineair	200.000	2.896.542	Waarborgfonds	
70148-RABO	16-okt-18	2.800.000	10	onderhands	1,75%	2,39%	16-10-2028	Nee	1.050.000	0	280.000	0	770.000	0	2	Lineair	280.000	490.000	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	2	Aflossingsvrij	0	4.200.000	Hypotheek	
70150-BNG	2-jan-19	6.000.000	25	onderhands	1,42%	1,49%	2-1-2044	Nee	4.620.000	0	240.000	136.327	4.243.673	3.180.000	18	Lineair	240.000	4.003.673	Waarborgfonds	
70151-BNG	1-okt-20	6.000.000	25	onderhands	0,13%	0,13%	1-10-2045	Nee	5.040.000	0	240.000	151.500	4.648.500	3.600.000	19	Lineair	240.000	4.408.500	Waarborgfonds	
70152-NWB	30-nov-22	10.000.000	25	onderhands	2,47%	2,58%	30-11-2047	Nee	9.200.000	0	400.000	284.885	8.515.115	6.800.000	21	Lineair	400.000	8.115.115	Waarborgfonds	
132262 ABN AMRO	8-apr-08	25.000.000	30	onderhands	4,80%	5,28%	8-4-2038	Nee	6.416.667	0	583.334	0	5.833.333	3.499.999	12	Lineair	466.667	5.366.666	Pos/Neg hypverkl	
									<b>123.132.228</b>				<b>70.008.730</b>	<b>0</b>	<b>5.068.239</b>	<b>1.191.448</b>	<b>63.749.043</b>	<b>37.563.337</b>		
																			<b>4.145.431</b>	<b>59.603.612</b>

Van het totaalbedrag aan langlopende schulden heeft een bedrag van € 37.563.336 (2024: € 42.136.151) een resterende looptijd van langer dan 5 jaren.

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van € 4.145.431 (2024: € 4.256.721) zijn niet begrepen in de hierboven genoemde bedragen, maar opgenomen onder de kortlopende schulden. Het saldo van de langlopende schulden is € 59.603.611

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 RESULTATENREKENING

### BATEN

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

##### 10.1) Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Geneeskundige zorg aan specifieke patiënten	989.163	920.444
Paramedische zorg	568.408	531.894
GGZ	35.153	39.870
	<u>1.592.724</u>	<u>1.492.208</u>

De baten zorgverzekeringswet zijn gestegen door hogere tarieven.

##### 10.2) Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wet langdurige zorg (Wlz)	171.524.916	160.725.475
PGB	3.427.392	3.707.073
	<u>174.952.308</u>	<u>164.432.548</u>

De baten Wlz zijn gestegen door groei en hogere tarieven.

##### 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>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rijkssubsidies VWS	805.201	722.573
	<u>805.201</u>	<u>722.573</u>

Stichting Zozijn Zorg heeft gedurende het boekjaar subsidies van het VWS ontvangen ten behoeve van o.a. subsidie Stagefonds € 290.125 en praktijkleren € 416.183

De exploitatiesubsidies zijn geheel als bate verwerkt in boekjaar 2025 aangezien de gesubsidieerde uitgaven ook ten laste van dit boekjaar zijn gekomen.

##### 10.4) Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgoopleidingen	85.307	29.230
	<u>85.307</u>	<u>29.230</u>

##### 10.5) Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Baten uit onderaanneming	1.277.724	1.823.696
	<u>1.277.724</u>	<u>1.823.696</u>

De baten onderaanneming zijn gedaald door een verschuiving naar omzet Wmo.

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

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten uit zorg gefinancierd door de cliënt	772.234	739.543
	<u>772.234</u>	<u>739.543</u>

### 11) Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Jeugdwet	22.846.537	21.866.837
	<u>22.846.537</u>	<u>21.866.837</u>

De opbrengsten Jeugdwet zijn gestegen door hogere tarieven.

### 12) Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten WMO	7.882.177	6.841.688
Opbrengsten winkel	641.035	578.027
Opbrengsten verhuur onroerende zaken	303.481	330.733
Opbrengsten uit uitleen personeel	519.787	467.738
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	971.558	1.078.309
Totaal	<u>10.318.038</u>	<u>9.296.495</u>

Opbrengsten WMO zijn gestegen vanwege groei en hogere tarieven.

### 13) Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekresultaat verkoop onroerende zaak	1.042.902	796.033
Overig	202.893	508.223
Totaal	<u>1.245.795</u>	<u>1.304.256</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)

## LASTEN

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	22.562.297	22.489.380
Kosten uitbesteding onderaannemers	4.186.984	4.206.119
	<u>26.749.281</u>	<u>26.695.499</u>

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

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	100.887.768	92.306.173
Sociale lasten	16.993.488	15.356.003
Pensioenpremies	8.814.394	8.177.738
	<u>126.695.650</u>	<u>115.839.914</u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in Fte's) per segment: Zozijn Zorg	1.846	1.794
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.846</u>	<u>1.794</u>

Het gemiddeld aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 0 (2024: 0).

### 16) Afschrijvingen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Materiële vaste activa	8.948.534	8.932.269
	<u>8.948.534</u>	<u>8.932.269</u>

### 17) Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	12.847.169	12.671.953
Algemene kosten	14.314.807	11.717.170
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	3.554.878	3.389.958
Onderhoud en energiekosten	6.805.812	7.157.908
Huur en leasing	6.947.962	6.589.535
Dotaties en vrijval voorzieningen	1.760.370	1.829.383
Totaal overige bedrijfskosten	<u>46.230.998</u>	<u>43.355.907</u>

Onder de algemene kosten is voor een bedrag van € 6.278.850 (2024: 4.751.832) begrepen aan overige personeelskosten.

Deze zijn gestegen door dotatie/vrijval personele voorzieningen ad € 1.100.860 (2024: € 105.350)

Dotatie en vrijval voorzieningen heeft betrekking op de dotatie onderhoudsvoorziening ad € 1.760.370 (2024: € 1.836.098)

en de afboeking dubieuze debiteuren ad € 0 (2024: - € 6.716)

Zie ook de toelichting onder de voorzieningen.

**Honoraria accountantsorganisatie 2025**

	<u>Accountants</u>	<u>Overig</u>	<u>Totaal netwerk</u>
	€	€	€
1 Controle van de jaarrekening	168.341	0	168.341
2 Andere controleopdrachten	0	0	0
3 Fiscale adviesdiensten	0	108.055	108.055
4 Andere niet-controlediensten	0	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>168.341</u>	<u>108.055</u>	<u>276.396</u>

**Honoraria accountantsorganisatie 2024**

	<u>Accountants</u>	<u>Overig</u>	<u>Totaal netwerk</u>
	€	€	€
1 Controle van de jaarrekening	160.325	0	160.325
2 Andere controleopdrachten	28.900	0	28.900
3 Fiscale adviesdiensten	0	96.810	96.810
4 Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<u>189.225</u>	<u>96.810</u>	<u>286.035</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>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	723.167	637.008
Rentelasten	-1.686.397	-1.810.418
Totaal financiële baten en lasten	<u>-963.230</u>	<u>-1.173.410</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 2025 geldmiddelen zijn opgeofferd. Van de totale investeringen van € 5.573.274 kan een bedrag van ongeveer € 400.000 worden aangemerkt als uitbreidingsinvesteringen.

#### Samenstelling geldmiddelen

	€	€
Liquide middelen per 31 december 2024	38.765.551	
Effecten per 31 december 2024	-	
Geldmiddelen per 31 december 2024		38.765.551
Balansmutatie geldmiddelen in 2025		2.941.554
Liquide middelen per 31 december 2025	41.707.105	
Effecten per 31 december 2025	-	
Geldmiddelen per 31 december 2025		41.707.105

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 2025 € 246.000 (klasse V Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp)

# Verantwoordingsmodel WNT 2025

## WNT-verantwoording 2025 Stichting Zozijn Zorg

De WNT is van toepassing op Stichting Zozijn Zorg. Het voor Stichting Zozijn Zorg toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (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 C 1		Dhr. Dr. P.L. Vriesema	bedragen x C 1		Dhr. M.W.A. Wijnands Msc
Functiegegevens		Bestuurder		Functiegegevens	
Aanvang en einde functievervulling in 2025		01/01 - 24-03		Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,86
Dienstbetrekking?		Ja		Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging				Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		48.511		Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen *	207.621
Beloningen betaalbaar op termijn		2.963		Beloningen betaalbaar op termijn	13.869
<b>Subtotaal</b>		<b>51.474</b>		<b>Subtotaal</b>	<b>221.490</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		55.940		Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>		<b>51.474</b>		<b>Bezoldiging</b>	<b>221.490</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	0 N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024		Dhr. Dr. P.L. Vriesema		Dhr. M.W.A. Wijnands Msc	
bedragen x C 1		Bestuurder		bedragen x C 1	
Functiegegevens		Bestuurder		Functiegegevens	
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01/01 - 31/12		Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?		Ja		Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging				Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		193.627		Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.192
Beloningen betaalbaar op termijn		16.127		Beloningen betaalbaar op termijn	13.916
<b>Subtotaal</b>		<b>209.754</b>		<b>Subtotaal</b>	<b>198.108</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		233.000		Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
<b>Bezoldiging</b>		<b>209.754</b>		<b>Bezoldiging</b>	<b>198.108</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	0 N.v.t.

bedragen x C 1		Dhr. Drs. J.P.M. Cuijpers	
Functiegegevens		Bestuurder	
Aanvang en einde functievervulling in 2025		01/03 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		0,86	
Dienstbetrekking?		Ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen *		143.254	
Beloningen betaalbaar op termijn		11.451	
<b>Subtotaal</b>		<b>154.705</b>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		206.236	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>		<b>154.705</b>	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		0	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	
Gegevens 2024		Dhr. Drs. J.P.M. Cuijpers	
bedragen x C 1		Nvt	
Functiegegevens		Nvt	
Aanvang en einde functievervulling in 2024		Nvt	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)			
Dienstbetrekking?			
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen			
Beloningen betaalbaar op termijn			
<b>Subtotaal</b>			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Bezoldiging			
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan			

1c. Toezichhoudende topfunctionarissen

bedragen x C 1		Drs. A. Jansen		Mevr. Dr. J. Ravensbergen			
<b>Funcctiegegevens</b>		Voorzitter		Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12			01/01 - 31-12			
<b>Bezoldiging</b>							
Bezoldiging	29.520			19.680			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900			24.600			
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.			
Bezoldiging	29.520			19.680			
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 2024</b>							
bedragen x C 1		Drs. A. Jansen		Mevr. Dr. J. Ravensbergen		Drs. M.G. Seldentuis	
<b>Funcctiegegevens</b>		Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12			01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>							
Bezoldiging	25.171			5.594		12.586	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950			7.767		17.443	

bedragen x C 1		J.H.L. van Meulebrouck		Dr. R.W.L. Spanjers	
<b>Funcctiegegevens</b>		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12			01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	19.680			19.680	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600			24.600	
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	19.680			19.680	
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 2024</b>					
bedragen x C 1		J.H.L. van Meulebrouck		Dr. R.W.L. Spanjers	
<b>Funcctiegegevens</b>		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12			01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	16.781			16.781	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300			23.300	

bedragen x C 1		J.G.G. Toebes MSc		Dr. Ir. R.A. van den Broeke	
<b>Funcctiegegevens</b>		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12			01/01 - 31-12	
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	19.680			19.680	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600			24.600	
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	19.680			19.680	
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 2024</b>					
bedragen x C 1		J.G.G. Toebes MSc.		Dr. Ir. R.A. van den Broecke	
<b>Funcctiegegevens</b>		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/09 - 31/12			01/09 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	5.594			5.594	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.767			7.767	

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100, 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 € 2.100

Gegevens 2025		Gegevens 2024		
Dhr. 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 dhr. dr. P.L. Vriesema	Naam WNT-instelling	Totale bezoldiging per WNT-instelling bedragen x € 1	
	1-11-2017	Stichting Zozijn Zorg	51.474	209.754
Gegevens per WNT-instelling	1-1-2022	Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool	4.958	22.097
<b>Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling</b>			56.432	231.851
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum.			246.000	233.000
<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.

Gegevens 2025		Gegevens 2024		
Dhr. M.W.A. Wijnands MSc is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT-plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris	Datum aanvang dienstbetrekking met dhr. M.W.A. Wijnands MSc	Naam WNT-instelling	Totale bezoldiging per WNT-instelling bedragen x € 1	
	1-5-2022	Stichting Zozijn Zorg	221.490	198.108
Gegevens per WNT-instelling	1-1-2025	Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool	24.488	22.889
<b>Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling</b>			245.978	220.997
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum.			246.000	233.000
<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.

Gegevens 2025		Gegevens 2024		
Dhr. Drs. J.P.M. Cuijpers is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT-plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris	Datum aanvang dienstbetrekking met dhr. Drs. J.P.M. Cuijpers	Naam WNT-instelling	Totale bezoldiging per WNT-instelling bedragen x € 1	
	1-3-2025	Stichting Zozijn Zorg	154.705	-
Gegevens per WNT-instelling	1-3-2025	Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool	20.539	-
<b>Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling</b>			175.244	-
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum.			246.000	
<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 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 20 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Zozijn Zorg heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 20 mei 2026.

### **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. drs. J.P.M. Cuijpers 20-5-2026

W.G.  
Dhr. M.W.A. Wijnands MSc 20-5-2026

W.G.  
Dhr. drs. A. Jansen 20-5-2026

W.G.  
Dhr. dr. R.W.L. Spanjers 20-5-2026

W.G.  
Mevr. J.H.L. van Meulebrouck 20-5-2026

W.G.  
Mevr. dr. J. Ravensbergen 20-5-2026

W.G.  
Dhr. dr. ir. R. van den Broeke 20-5-2026

W.G.  
Mevr. J.G.G. Toebes MSc 20-5-2026

# 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**

**2025**

Soort ondersteunende dienst	Inzet Fte conform aanvraag													Totale inzet uren	Totale kosten	Afgegeven subsidiebedrag	Verschil kosten en subsidie
	Uren inzet januari	Uren inzet februari	Uren inzet maart	Uren inzet april	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	97	72	96	107	76	101	75	64	104	101	104	98	1.095	151.907	151.907	€ -	
Subsidie activiteiten	249	231	242	170	181	209	170	37	213	177	203	206	2.287	416.371	819.834	€ -403.463	

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

### Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025 (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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2025.
2. De winst-en-verliesrekening over 2025.
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 WNT 2025 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.

## Controleaanpak 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.

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.
- Het onjuist verantwoorden van opbrengsten als gevolg van manuele correcties op de opbrengstenstromen (buiten het reguliere declaratieverkeer om).

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 handmatige journaalposten binnen de opbrengsten.
- 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.

---

<sup>1</sup> Artikel 10 lid 2 onder c. van Verordening (EU) 537/2014 vereist: 'Indien relevant voor [de informatie ter ondersteuning van ons oordeel] **over elk als significant ingeschat risico op een afwijking van materieel belang** verstrekte informatie, bevat de controleverklaring een duidelijke verwijzing naar de desbetreffende toelichtingen in de financiële overzichten.'

## **Controleaanpak 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 (RojW).

In het bijzonder hebben wij in 2025 aandacht besteed aan de naleving van de wet DBA. In dit kader hebben wij inzicht verkregen in de positie van het management inzake het eventueel niet naleven van deze regelgeving en de afstemmingen die hieromtrent hebben plaats gevonden met de Belastingdienst. Tot slot hebben wij de mogelijke impact van dit onderwerp op de jaarrekening beoordeeld.

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; 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.

## **Controleaanpak 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 2025 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 de jaarstukken opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvatten de jaarstukken andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- Het verslag van de raad van toezicht.
- 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.

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 in 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 RojW.

## 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 bij 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 fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting 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 stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 stichting.

### 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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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 2025, 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 fraude of fouten, 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 stichting.

- 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 stichting 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.

Amsterdam, 21 mei 2026

Deloitte Accountants B.V.

S.J. Duiverman RA