



MVO-RAPPORTAGE 2025

Duurzaam Zozijn

Gebaseerd op de wereldwijde richtlijn voor de Maatschappelijke
Verantwoordelijkheid van Organisaties ISO 26000



Doel van het rapport

Dit rapport geeft inzicht in de onderbouwing en uitwerking van de gemaakte keuzes door Stichting Zozijn Zorg (hierna te noemen Zozijn) ten aanzien van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Als richtinggevend kader voor de rapportage is het ISO 26000 raamwerk gebruikt, met de vier hoofdgebieden:

1. Onderschrijven en toepassen van de zeven principes van MVO
2. Identificeren en betrekken van belanghebbenden (stakeholders)
3. De zeven MVO-kernthema's
4. Integratie van MVO binnen de organisatie

De scope van dit rapport is Regio Oost Veluwe, Regio Salland Graafschap, Regio Achterhoek Liemers, de sectoren 'Kind & Jeugdhulp' en 'Niet Aangeboren Hersenletsel' en het Dienstencentrum in Wilp.

In samenwerking met

Constantis, adviseurs voor duurzame strategie BV, Driebergen

Datum

1 juni 2026



Samenvatting in begrijpelijke taal	5
Management samenvatting	6
Introductie Zozijn Zorg	8
Hoofdstuk 1 - De zeven principes van MVO	11
Hoofdstuk 2 - Identificeren en betrekken van stakeholders	15
Hoofdstuk 3 - De kernthema's van MVO	21
3.1 Kernthema Bestuur van de organisatie	23
3.2 Kernthema Cliënten-aangelegenheden	29
3.3 Kernthema Intern sociaal beleid	31
3.4 Kernthema Mensenrechten	34
Werkt en Zo werkt	36
3.5 Kernthema Milieu	38
3.6 Kernthema Rol en invloed zorgketen	44
3.7 Kernthema Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap	47
Hoofdstuk 4 - Integratie van MVO binnen de organisatie	53
4.1 Ketenverantwoordelijkheid en invloedssfeer	53
4.2 Gepaste zorgvuldigheid (due diligence)	53
4.3 Integreren van maatschappelijke verantwoordelijkheid in besturingsprocessen, systemen en procedures	54
4.4 Het monitoren van activiteiten en beoordelen van prestaties	55
4.5 MVO communicatie en rapportage	55
Bijlage 1 Milieu	56
Bijlage 2 Sustainable Development Goals (SDGs) van de VN	60
Bijlage 3 Referentietabel CSRD / ESRS	62

Indien in dit verslag wordt gesproken over 'hij' of 'hem' wordt daarmee ook impliciet 'zij' en 'haar' bedoeld. Deze keuze is gemaakt om de leesbaarheid van dit verslag te bevorderen.



Samenvatting in begrijpelijke taal

Wie is Zozijn?

Zozijn helpt mensen met een beperking om zo goed mogelijk te leven, wonen, leren en werken. Ze doen dit al sinds 1948.

Er werken veel mensen en vrijwilligers bij Zozijn. Samen helpen ze meer dan 4.000 cliënten op veel verschillende plekken in Oost-Nederland.

Wat vindt Zozijn belangrijk?

Zozijn wil goed zorgen voor:

- Mensen (zoals jij en de medewerkers)
- De aarde (milieu en natuur)
- De samenleving (goed samenwerken met anderen)

Wat deed Zozijn in 2025?

- Wij hebben voor de laatste regio - regio Salland / Graafschap - het duurzaamheids-certificaat Milieuthermometer Zorg behaald.
- Wij houden bij hoeveel kilometers onze medewerkers iedere dag reizen.
- Wij zijn gestart met de bouw van de grote nieuwe locatie Zorgpark Warmse Water.
- Wij hebben bij veel locaties ledverlichting en zonnepanelen geplaatst.

Wat wil Zozijn in 2026 doen?

- Wij willen een praktisch handboek maken voor de locaties zodat zij precies weten hoe zij gecertificeerd kunnen blijven voor de Milieuthermometer Zorg.

Waarom doet Zozijn dit?

Zozijn wil dat jij én de wereld gezonder en fijner worden. Daarom zorgen ze goed voor mensen én voor het milieu.

Management samenvatting

Zozijn is sinds 1948 actief in het leveren van goede zorg & begeleiding aan mensen met een verstandelijke beperking, kinderen met ontwikkelings- en/of opvoedvragen en mensen met niet aangeboren hersenletsel (NAH). Wij ondersteunen deze mensen zodat zij zoveel mogelijk een gezond, prettig en volwaardig leven leiden. Onze cliënten zijn ons bestaansrecht. Met 2745 medewerkers en bijna 700 vrijwilligers bieden wij aan meer dan 4.350 mensen met een beperking, begeleiding op het gebied van wonen, dagbesteding en onderwijs in Overijssel en Gelderland. Zozijn heeft zo'n 250 locaties, variërend van een groot zorgpark of een hofje in een woonwijk voor cliënten die complexe zorg nodig hebben, tot appartementen voor min of meer zelfstandig wonende cliënten.

Zozijn en maatschappelijke verantwoord ondernemen

Zozijn is zich bewust van haar maatschappelijke rol en wil een substantiële bijdrage leveren aan een duurzame samenleving. Als kapstok voor onze duurzame strategie gebruiken we de wereldwijd geaccepteerde richtlijn voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties: ISO 26000. In deze MVO-rapportage 'Duurzaam Zozijn' schetsen we hoe Zozijn in de breedte naar duurzame strategie kijkt: van cliëntenzorg tot het milieu. En van duurzaam personeelsbeleid naar hoe we samenwerken met de lokale gemeenschap. Wij willen duurzaamheid in het DNA van onze organisatie brengen. In deze rapportage doen wij verslag van de stand van zaken op het gebied van duurzaamheid. De zeven kernthema's van de generieke MVO-richtlijn ISO 2600 zijn voor ons als zorginstelling toegesneden op de zorgsector. Deze thema's zijn:

1. Bestuur van de organisatie
2. Cliëntenaangelegenheden (oorspronkelijk: Consumentenaangelegenheden)
3. Intern sociaal beleid (Arbeidspraktijk)
4. Mensenrechten
5. Milieu
6. Rol en invloed zorgketen (oorspronkelijk: Eerlijk zaken doen)
7. Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap.

Zozijn adresseert Europese duurzaamheidswetgeving

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is de in 2023 vastgestelde Europese regelgeving over duurzaamheid. 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 ESRS-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. Als Zozijn hebben wij besloten al twee van de CSRD-componenten in onze duurzaamheidsrapportage op te nemen:

- De dubbele materialiteit analyse zie hoofdstuk 2.
- Een CSRD/ESRS-referentietabel: zie bijlage 3.

Sustainable Development Goals (SDGs) van de VN

De Verenigde Naties hebben 17 ontwikkelingsdoelen vastgesteld, de 'Sustainable Development Goals' (SDG's). Bij het bespreken van de kernthema's van de ISO 26000 richtlijn benoemen we ook het bijbehorende ontwikkelingsdoel van de Verenigde Naties.

Als Zozijn dragen wij bij aan het behalen van onderstaande ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties:

- 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).

Zie bijlage 2 voor een overzicht van alle SDG's.

In dit duurzaamheidsverslag rapporteren wij ieder jaar wat wij in het afgelopen boekjaar aan duurzame resultaten hebben geboekt en wat onze duurzame ambities zijn voor het volgende jaar.

Wat hebben wij in het jaar 2025 op het gebied van MVO bereikt:

- In 2025 heeft de focus vooral gelegen op de voltooiing van de implementatie van de certificering op niveau Brons van de Milieuthermometer Zorg (MTZ). Eind 2025 is de laatste regio - regio Salland / Graafschap - voor de MTZ gecertificeerd op niveau brons.
- In 2025 zijn wij gestart met de bouw van de grootschalige nieuwe locatie Zorgpark Warmse Water;
- Wij hebben op diverse locaties ledverlichting en zonnepanelen geïnstalleerd.

Voor het jaar 2026 heeft Zozijn de volgende duurzame ambities vastgesteld die stapsgewijs zullen worden gerealiseerd:

- Om de her-certificering voor de Milieuthermometer Zorg te faciliteren zullen wij een praktisch handboek ontwikkelen voor de locaties om de benodigde acties te borgen om gecertificeerd te blijven.

Vervolg

Deze MVO-rapportage is opgesteld in het format van een duurzaamheidsverslag op basis van de Zelfverklaring ISO 26000. Deze rapportage wordt ieder jaar gepubliceerd op de website van Zozijn (www.zozijn.nl) en op het Publicatieplatform ISO 26000 van het NEN (optie 1).

Introductie

Zozijn is sinds 1948 actief in het leveren van goede zorg & begeleiding aan mensen met een verstandelijke beperking, kinderen met ontwikkelings- en/of opvoedvragen en mensen met niet aangeboren hersenletsel (NAH). Wij ondersteunen deze mensen zodat zij zoveel mogelijk een gezond, prettig en volwaardig leven leiden. Onze cliënten zijn ons bestaansrecht. Met 2745 medewerkers en bijna 700 vrijwilligers bieden wij aan meer dan 4.350 mensen met een beperking, begeleiding op het gebied van wonen, dagbesteding en onderwijs in Overijssel, Gelderland, in het gebied tussen Zevenaar, Doetinchem, Zutphen, Twello, Raalte en Winterswijk. Zozijn heeft zo'n 250 locaties, variërend van een groot zorgpark of een hofje in een woonwijk voor cliënten die complexe zorg nodig hebben, tot appartementen voor min of meer zelfstandig wonende cliënten.

Wij zijn gespecialiseerd in het bieden van complexe (woon)zorg, ambulante ondersteuning, dagbesteding, buitenschoolse opvang, kind behandeling en logeren. Landgoed De Lathmer in Wilp is de grootste locatie met circa 380 plaatsen voor wonen voor volwassenen, wonen en logeren voor kinderen, dagbesteding en onderwijs, gevolgd door Raalte met 75 plaatsen. In 2025 zijn wij begonnen met de bouw van een tweede zorgpark; het Warmse Water in Terborg. Andere grote locaties zijn in Doetinchem, Zutphen en Deventer. Daarnaast hebben we kleinere locaties en kindercentra met begeleid wonen, dagbesteding en dagbehandeling.

Landgoed De Lathmer en locatie Raalte kenmerken zich door frisheid en rust, opgezet met ruime zichtlijnen in een groene omgeving. De woningen en het park bieden de cliënten passende ervaringen.

Tijdens de ontwikkeling van het nieuwe vastgoed in samenwerking met een landschapsarchitect, heeft het landgoed De Lathmer stap voor stap vorm gekregen. Veel bomen zijn bewaard gebleven en er zijn mooie zichtlijnen gecreëerd die passen bij de rust die de natuur biedt. De komende jaren wordt gekeken naar verdere vergroening en verduurzaming van De Lathmer met bijvoorbeeld een pluktuin, moestuin, ongemaaide stroken en vlinder- en bijenvriendelijke planten. In al onze locaties hebben we de principes van onze zorgprogramma's architectonisch vertaald in de woon- en leefomgeving. Deze twee-eenheid heeft een positief en weldadig effect op de leef- en werkomgeving van de cliënten, medewerkers en bezoekers.

Duurzaamheid begint bij bewuste keuzes in onze dagelijkse gebruiken, zowel thuis als op het werk. Eenvoudige gewoontes, zoals de lichtschakelaar omzetten als je weggaat, afval scheiden, de thermosstaat een graad lager zetten of een dagje minder vlees eten dragen allemaal bij aan een duurzamere levensstijl. Ook op onze werkplek bij Zozijn speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Niet alleen in minder verspillen en zonnepanelen en ledverlichting, maar ook in duurzaam personeelsbeleid, waarin het gaat om de vitaliteit en het welzijn van onze collega's. Sterke en veerkrachtige teams dragen immers niet alleen bij aan een positieve werkomgeving, maar ook aan duurzaamheid op de lange termijn.

John Cuijpers, Raad van Bestuur

Wij werken vanuit de volgende missie, visie en kernwaarden.

Onze missie: tot bloei komen

We dragen 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.

In onze zorg & 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 visie: regie op eigen leven

Alles draait 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. Met cliënten en naasten zijn we steeds in gesprek over wat zij willen, waarvan zij dromen, op welke (beschermde) manier zij hun leven zouden willen leiden, hun vrije tijd willen doorbrengen en op welke manier zij willen leren en zich ontwikkelen. Wij gunnen en geven cliënten hun eigen verantwoordelijkheid en zijn er alert op die te ontdekken. Daarom zien en luisteren wij oprecht naar cliënten en hun naasten. Cliënten krijgen geen zorg aangeboden die zij niet wensen, behalve als dit in het (veiligheids)belang van cliënten zelf of hun omgeving is. In zulke situaties blijven we zoeken naar alternatieven.

Onze kernwaarden 'vakkundig', 'liefdevol', en 'vindingrijk' zijn de basis van ons professionele handelen, dat onlosmakelijk is verbonden met onze missie en de manier waarop we onze visie willen bereiken. We willen de kernwaarden verweven in alle aspecten van onze organisatie en ons handelen. Met onze kernwaarden versterken medewerkers Zozijn en versterkt Zozijn zijn medewerkers en cliënten.

• **Vakkundig:** Wij streven ernaar onze medewerker goed toe te rusten, zodat zij beschikken over kennis en kunde om met een professionele blik de zorgvraag van de cliënten te begrijpen. En hen helpen het leven te laten leiden dat hen voor ogen staat. We werken aan een hoge kwaliteitsstandaard van zorg & begeleiding door ons voortdurend te ontwikkelen via opleidingen en (bij)scholingen. Daarbij delen en leren we van elkaars kennis en beste werkwijzen, wat de professionaliteit en effectiviteit van onze zorg versterkt. Een waardenkompas voor onze medewerkers ondersteunt de ethische reflectie.

• **Liefdevol:** We zien de ander als een zelfstandig mens die we met al hun eigen manieren proberen te begrijpen om wederzijdse en waardevolle contacten te hebben. We benaderen onze cliënten en elkaar met warmte, respect en onverdeelde aandacht, wat bijdraagt aan een veilige en ondersteunende omgeving. 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, wat resulteert in betrokken, effectieve en efficiënte zorg. Daarbij kijken we met lef naar wat wél kan. En we experimenteren en leren daarvan om onze zorg & begeleiding en onze organisatie voortdurend te verbeteren, en ja soms maken we daarbij fouten waarvan we ook weer leren. Sinds 2018 heeft Zozijn een Zorglab dat zich richt op onderzoeken, testen en delen van zorgtechnologie en innovaties met cliënten, hun verwanten en medewerkers, zodat zoveel mogelijk cliënten en medewerkers voordeel hebben van deze innovaties.

Medewerkers versterken Zozijn en Zozijn versterkt medewerkers

We dragen bij aan de ontwikkeling van medewerkers zodat ze professioneel tot bloei kunnen komen. We faciliteren hen gebruik te maken van wat Zozijn biedt en stimuleren hen toegerust te zijn voor hun werkzaamheden. Dit gaan we toepassen bij leren, duurzaamheid etc. zodat alles voortkomt uit deze missie-visie en daaruit voortvloeiende kernwaarden.



HOOFDSTUK 1

De zeven principes van MVO

De zeven principes van de ISO 26000 richtlijn zijn de 'ethische bril' waarmee wordt gekeken naar de zeven MVO-kernthema's van de richtlijn. De zeven principes zijn: rekenschap afleggen, transparantie, ethisch gedrag, stakeholder identificatie en -betrokkenheid, respect voor wet- en regelgeving, respect voor internationale gedragsnormen en respect voor mensenrechten.

1.1 Rekenschap afleggen

Wij monitoren onze bedrijfsvoering continue en leggen verantwoording af over ons beleid op het gebied van people, planet en prosperity. In de paragrafen cliëntenzorg, medewerkers en milieu lichten wij dit nader toe.

1.2 Transparant zijn

Wij zijn transparant met betrekking tot onze activiteiten. In dit verslag geven wij inzicht in onze bedrijfsvoering en communiceren transparant richting onze directe stakeholders en het grote publiek over onderwerpen zoals onze in eigen beheer ontwikkelde zorgprogramma's en onze visie op huisvesting in een natuurlijke omgeving.

1.3 Ethisch gedrag vertonen

In onze Gedragscode 'Integer en vindingrijk dat ben ik' laten wij zien wie wij zijn en waar wij voor staan. Voor iedere medewerker, stagiaire of vrijwilliger is deze gedragscode de leidraad voor ons handelen. De gedragscode is gebaseerd op onze Zorgvisie waarbij integer en vindingrijk de kernwaarden zijn. De uitgangspunten voor deze gedragscode zijn:

Gelijkwaardig

Mensen met een beperking zijn volwaardige burgers. Zij hebben dezelfde rechten en plichten als anderen.

Vraaggericht

We gaan de dialoog met de cliënt aan en stemmen de zorg af op zijn individuele wensen en de mogelijkheden van de organisatie.

Professioneel

We werken met goed opgeleide medewerkers. Methodisch werken is de basis van onze zorg- en dienstverlening.

Maatschappelijk verantwoord

Wij staan midden in de samenleving. We streven ernaar dat onze cliënten dat ook zoveel als mogelijk doen. Wij dragen ons deel van de verantwoordelijkheid voor een rechtvaardige, veilige wereld voor onze cliënten.

1.4 Respect voor de belangen van stakeholders

Voor het maken van de juiste (strategische) keuzes en het snel kunnen inspelen op veranderingen in de zorgketen vinden wij een continue externe focus noodzakelijk. Wij hebben onze belanghebbenden (stakeholders) in kaart gebracht en betrekken hen zoveel mogelijk bij ons beleid. Zie hoofdstuk 2 voor een overzicht van onze stakeholders.

1.5 Respect voor wet- en regelgeving

Wij zijn gehouden aan diverse wetten en richtlijnen met betrekking tot onze activiteiten. Naast de algemene Nederlandse wet- en regelgeving committeren wij ons aan het VN-verdrag Handicap. Dit door Nederland geratificeerde verdrag beoogt de positie van mensen met een beperking te verbeteren met betrekking tot toegang tot (betaald) werk, onderwijs, vervoer, cultuur, sport en andere vrijetijdsbesteding. Ook conformeren wij ons aan richtlijnen zoals de European Energy Directive (EED) en de verplichte Erkende Maatregelen voor energiebesparing bij zorginstellingen.



1.6 Respect voor internationale gedragsnormen

De internationale gedragsnormen met betrekking tot onze activiteiten zijn verweven in de Nederlandse wet- en regelgeving waar de organisatie aan moet voldoen. Dit betreft o.a. de internationale gedragsnorm over de behandeling van werknemers zoals vastgelegd in de International Labour Organization (ILO) Conventies voor de Rechten van Werknemers.

1.7 Respect voor mensenrechten

Wij onderschrijven de Universal Declaration of Human Rights, waarmee wij schending van mensenrechten (uitbuiting, discriminatie, achterstelling van kwetsbare groepen, schending van culturele rechten en arbeidsrechten) uitsluiten. Daarnaast hebben wij vertrouwenspersonen, een klachtenfunctionaris en een klachtenregeling waar cliënten en verwanten met vragen en problemen terecht kunnen.

Wij hebben vertrouwenspersonen, een klachtenfunctionaris en een klachtenregeling waar cliënten en verwanten met vragen en problemen terecht kunnen.





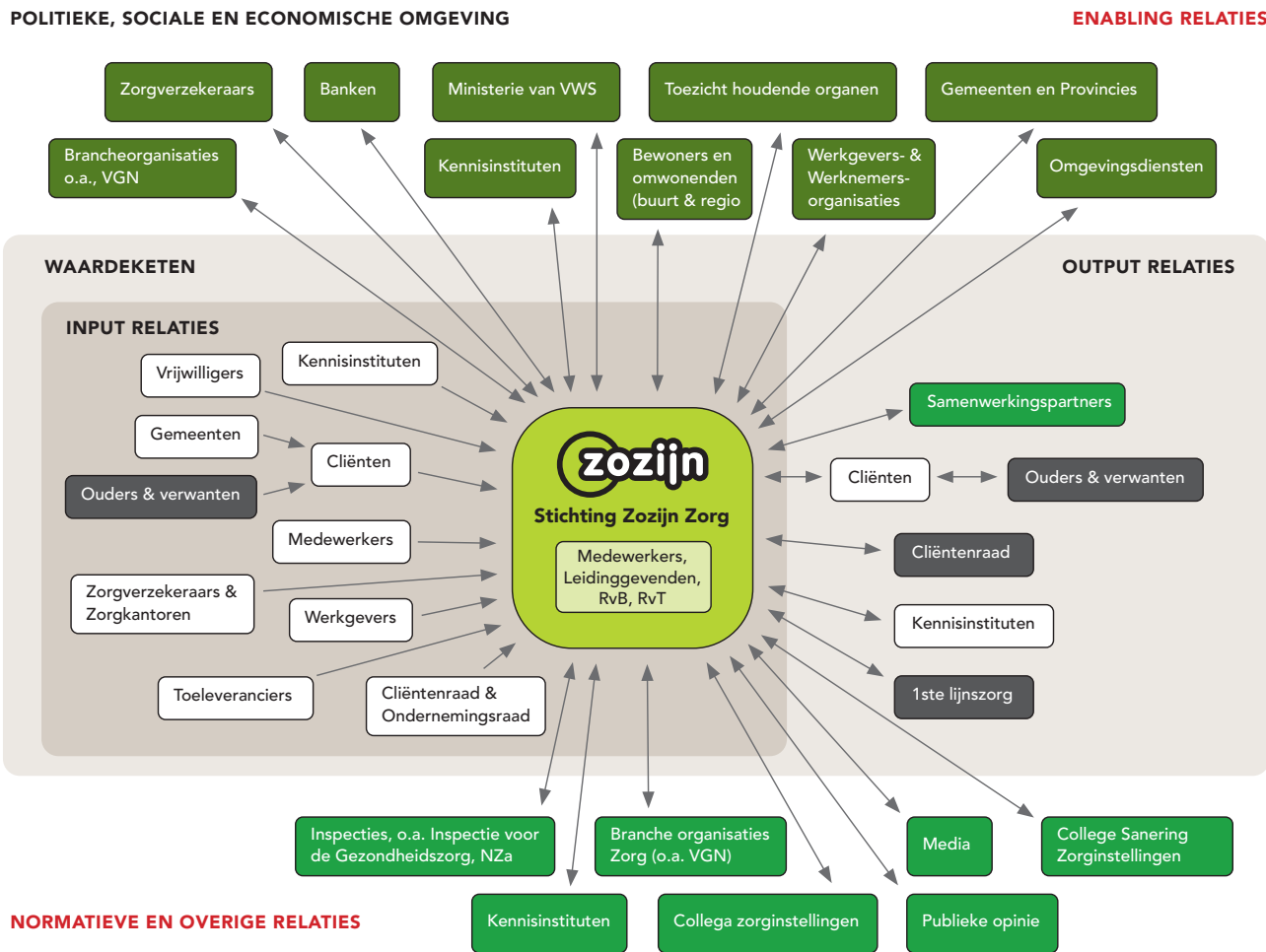
HOOFDSTUK 2

Identificeren en betrekken van stakeholders

Waardeketen en invloedssfeer

Bij het onderkennen van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid behoort een zorginstelling rekening te houden met de stakeholders binnen haar zorgketen en invloedssfeer. Met betrekking tot onze stakeholders onderscheiden wij vier groepen:

- Stakeholders die input leveren ten behoeve van het primaire proces (Input relaties)
- Stakeholders die output ontvangen als gevolg van het primaire proces (Output relaties)
- Voorwaarden scheppende stakeholders (Enabling relaties)
- Stakeholders die het functioneren van de organisatie (direct en indirect) mogelijk maken (Normatieve en overige relaties).



Stakeholders die input leveren ten behoeve van de organisatie (Functionele input relaties)

Deze stakeholders leveren directe (fysieke) input voor het primaire proces van onze organisatie.

- Cliënten: Als toonaangevende zorgaanbieder willen wij onze cliënten professionele zorg en ondersteuning bieden. De cliënt vormt ons bestaansrecht.
- Centrale Verwanten Raad: Voor ons is het van groot belang dat de ouders en verwanten van de cliënt tevreden zijn over de geboden zorg en dienstverlening. Dit is vastgelegd in de Medezeggenschapsregeling cliënten-raden en verwantenraden Zozijn, conform de WMCZ 2018. De centrale Verwanten Raad heeft een belangrijke rol bij nieuwe initiatieven zoals nieuwbouw.
- Medewerkers: Onze medewerkers (zowel vast als flexibel) zijn van doorslaggevend belang voor de kwaliteit van het zorgproces.
- De vrijwilligers in het netwerk van de cliënt bieden aanvullende ondersteuning.
- Cliëntenraad: De Centrale Cliëntenraad levert waardevolle input ten aanzien van het beleid van Zozijn.
- Ondernemingsraad: De Ondernemingsraad bespreekt op landelijk niveau de ontwikkelingen in de organisatie en het medewerkers-beleid met de Raad van Bestuur en de Directie.
- Gemeenten & Provincies: Gemeenten hebben een belangrijke rol gekregen met betrekking tot de jeugdzorg, werk en inkomen (o.a. dag-besteding), zorg aan langdurige zieken en ouderen. Daarmee zijn zij een cruciale stakeholder voor Zozijn. Provincies zijn belangrijk voor Zozijn voor het verlenen van vergunningen.
- Werkgevers: Wij nodigen werkgevers uit om leer- en opleidingsplaatsen voor cliënten beschikbaar te stellen.
- Kennisinstituten: Wij benutten de kennis van universiteiten, hogescholen en andere kennis-organisaties zoals het Milieu Platform Zorg (MPZ)

om binnen diverse vastgestelde domeinen onderzoek te laten verrichten en bieden mogelijkheden voor (afstudeer)stages.

- Zorgverzekeraars en zorgkantoren: Een goede relatie met de zorgverzekeraars en- kantoren is van belang voor Zozijn.
- Bedrijfsleven / Toeleveranciers: Leveranciers van vervoer, inventaris, medische apparatuur, gebruiksartikelen, medicijnen, ict-diensten, etc. maken de zorg voor de cliënt fysiek mogelijk. Wij hechten daarom aan goede relaties met onze toeleveranciers en bouwbedrijven.

Stakeholders die output ontvangen als gevolg van het primaire proces (Functionele output relaties)

- Cliënten: Onze cliënten zijn in directe zin de ontvanger van de functionele output van onze zorg en dienstverlening.
- De Cliëntenraad als officieel inspraakorgaan is direct (cliënten) en indirect (ouders en verwanten) ontvanger van de geleverde zorg.
- Voor de ouders en verwanten van de cliënten is een goede kwaliteit van de aan hen geleverde zorg van groot belang.
- Samenwerkingspartners: Wij werken nauw samen met partners (soms toeleveranciers) die zich inzetten voor cliënten, bijvoorbeeld door ze in dienst te nemen.
- Kennisinstituten: Wij benutten en bieden diverse universiteiten, hogescholen en andere kennisorganisaties de mogelijkheid om (wetenschappelijk) onderzoek te doen binnen diverse vastgestelde domeinen.
- Eerstelijns zorg: Uitstekende relaties en samenwerking van Zozijn met de eerste lijns-zorg, verpleeg- en verzorgingshuizen en organisaties voor thuiszorg, zijn een belangrijke voorwaarde voor de kwaliteit van de transmurale zorgpaden voor de cliënt.

Voorwaarden scheppende stakeholders (Enabling relaties)

- Banken, Zorgverzekeraars en -kantoren: Een goede relatie met banken en de zorgverzekeraars en -kantoren (die naast input leveren- de- ook voorwaardenscheppende stakeholders zijn) is belangrijk voor Zozijn.
- Brancheorganisaties: Wij zijn lid van branche-organisatie Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). De brancheorganisaties in de zorg zijn verenigd in de Branche Organisaties Zorg (BOZ).
- Kennisinstituten werken nauw met ons samen voor de wetenschappelijke toetsing van beleidsinitiatieven.
- Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) is verantwoordelijk voor de wet- en regelgeving op het gebied van de volksgezondheid, welzijn en sport.
- Werkgevers- en Werknemersorganisaties behartigen de belangen van deze doelgroepen.
- Bestuurders Gemeenten en Provincie: De bestuurders van gemeenten en provincies waar wij actief zijn hebben een direct belang bij het goed functioneren van onze organisatie.
- Toezichthoudende organen, zoals de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) scheppen vanuit hun wettelijke opdracht mede de voorwaarden waaronder wij moeten opereren.
- Omgevingsdiensten: de 29 omgevingsdiensten zorgen, in opdracht van gemeenten en provincies, voor vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) op het gebied van milieu.
- Bewoners en omwonenden uit de regio's en uit de lokale omgeving waar onze locaties zijn gevestigd, worden betrokken bij het netwerk rondom de cliënten en maken daarmee het zelfstandig wonen van cliënten mogelijk.

Diverse stakeholdergroepen die een relatie met de organisatie hebben (Normatieve en overige relaties)

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het niet alleen om het nemen van verantwoordelijkheid, maar ook over het afleggen van rekenschap over het doen en laten van de organisatie. Het idee hierachter is dat organisaties een mandaat van hun omgeving krijgen om te kunnen blijven opereren ('license to operate'). Voor Zozijn spelen onderstaande stakeholders hierbij een belangrijke rol.

- Toezichthoudende organen o.a. de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), Arbeidsinspectie, Inspectie voor de Leefomgeving, Voedsel en Warenautoriteit hebben een toezichthouden de taak met betrekking tot het functioneren van Zozijn.
- De kennisinstituten waar wij mee samenwerken doen (wetenschappelijk) onderzoek en fungeren als klankbord en bieden nieuwe (wetenschappelijke) kennis en inzichten.
- De media spelen een belangrijke rol met betrekking tot onze positionering en profilering (identiteit en imago).
- Brancheorganisatie VGN vertegenwoordigt de zorginstellingen bij o.a. de politiek. VGN biedt het 'Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg' als leidraad voor het beleid.
- Collega zorginstellingen: Wij vergelijken onszelf en we worden door derden vergeleken met collega instellingen.
- De publieke opinie is een belangrijke factor met betrekking tot onze 'license to operate'. Dit is met name zichtbaar als er incidenten zijn met betrekking tot cliënten;
- College Sanering Zorginstellingen: Het College sanering is een zelfstandig bestuursorgaan op het terrein van de volksgezondheid. Het voert taken uit in het kader van de Wet toelating zorginstellingen (WTZi).

Stakeholders raadplegen

Naast de identificatie van onze stakeholders hebben wij een klein aantal van hen – waaronder een zorgkantoor, een gemeente, de bank en een woningbouwcoöperatie – gevraagd aan te geven voor welke ‘materiële’ duurzame aspecten zij vinden dat Zozijn zich de komende jaren zich zou moeten inzetten. Materiële duurzaamheidsaspecten voor een organisatie zijn die relevante, belangrijke onderwerpen waar de organisatie zich met betrekking tot haar duurzame strategie op moet focussen. We onderscheiden ecologische, sociale en bestuurlijke (governance) factoren (afgekort ESG). In de Europese duurzaamheidswetgeving (CSRD) en de op die wetgeving gebaseerde duurzaamheids-standaard European Sustainability Reporting Standards (ESRS), speelt het concept ‘dubbele materialiteit’ een centrale rol.

Dubbele materialiteit

Dubbele materialiteit betekent dat organisaties niet alleen de impact van – en de kansen met betrekking tot – hun activiteiten op ecologisch, sociaal en governance vlak (inside out) in kaart moeten brengen. Maar dat zij ook de financiële gevolgen die van buitenaf op de organisatie afkomen (outside in) moeten evalueren ten behoeve van hun externe duurzaamheidsverslaggeving.

- Inside-out: de impact (risico's én kansen) die de organisatie heeft op haar omgeving.
- Outside-in: externe, aan duurzaamheid gerelateerde ontwikkelingen (risico's) van buitenaf die de organisatie (kunnen) raken.

Ecologische impact en kansen:

Zozijn heeft invloed op energieverbruik, materiaalgebruik, afvalbeheer en mobiliteit. Kansen liggen in hernieuwbare energie, duurzamere materialen, afvalvermindering en beter transport.

Sociale impact en kansen:

Belangrijke sociale aspecten zijn zorgkwaliteit, medewerkerswelzijn en inclusie. Verbeteringen kunnen worden bereikt via een betere werk-privébalans, diversiteit, opleidingen en lokale werkgelegenheid.

Bestuurlijke impact en kansen:

Stakeholders benadrukken toekomstgericht beleid, ethiek, vergroening en transparante communicatie. Kansen liggen in leiderschap tonen, zorginnovaties en duurzaamheid als kernwaarde.

Financiële risico's die van buitenaf op Zozijn kunnen afkomen:

- Ecologisch: Klimaatverandering, energiekosten en regelgeving.
- Sociaal: Personeelstekort en ziekteverzuim.
- Bestuurlijk: Reputatieschade en regelgevingsovertredingen.

Conclusie

Zozijn kan haar impact verbeteren door duurzaamheid, welzijn en inclusiviteit te bevorderen, terwijl ze de genoemde risico's moet beheersen om toekomstbestendig te blijven.





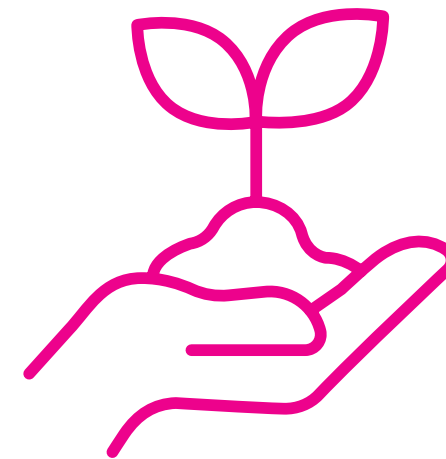
HOOFDSTUK 3

De kernthema's van MVO

De integrale MVO-benadering volgens de ISO 26000 richtlijn omvat zeven kernthema's, welke relevant zijn voor elke organisatie. De zeven kernthema's zijn voor ons als zorginstelling toegesneden op de zorgsector:

1. Bestuur van de organisatie
2. Cliëntenzorg (oorspronkelijk: Consumentenaangelegenheden)
3. Intern sociaal beleid (Arbeidspraktijk)
4. Mensenrechten
5. Milieu
6. Rol en invloed zorgketen (oorspronkelijk: Eerlijk zaken doen)
7. Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap.

De duurzame strategische speerpunten worden nader uitgewerkt in de zeven MVO kernthema's.



Samenhang tussen de ISO 26000 kernthema's en de ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de VN

De Verenigde Naties hebben 17 ontwikkelingsdoelen vastgesteld, de 'Sustainable Development Goals' (SDG's). Met de implementatie van kernthema's van de ISO 26000 richtlijn, draagt Zozijn ook aan bij aan het behalen van onderstaande ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties:

- 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).

Bij het bespreken van de kernthema's benoemen we ook het bijbehorende ontwikkelingsdoel van de Verenigde Naties. Zie bijlage 2 voor een overzicht van alle SDG's.



Corporate Sustainability Reporting Directive

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een uitbreiding van de bestaande Europese regelgeving rondom duurzaamheids-verslaggeving: 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 CSRD-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.

Als Zozijn hebben wij besloten al twee van de CSRD-componenten in onze duurzaamheids-rapportage op te nemen:

- De dubbele materialiteit analyse zie hoofdstuk 2.
- Een CSRD/ESRS-referentietabel: zie bijlage 3.

3.1 Bestuur van de organisatie

Medewerkers weten allemaal wat we doen bij Zozijn: we geven zorg en begeleiding zodat mensen met een beperking tot bloei kunnen komen.

De essentie van onze interpretatie van verantwoord handelen is dat wij als Zozijn-medewerker zijn:

- te vertrouwen;
- oprecht;
- loyaal;
- betrokken en
- nieuwsgierig.

In de compliance-regeling van Zozijn staan onze belangrijkste regels en afspraken.

Organisatorische governance

Organisatorische governance is de wijze waarop een organisatie beslissingen neemt en beleid implementeert. Daarin spelen factoren zoals de omgeving, de economische-, politieke-, culturele- en sociale context waarbinnen de organisatie opereert een belangrijke rol.

In de zorgsector is de financiering structureel een belangrijk thema. Onze meerjarenstrategie hebben wij in 2024 herijkt en staat omschreven in het 'We zien elkaar. Strategiedocument 2025 - 2030'. Ieder jaar stellen wij op concernniveau een Jaarplan Zozijn op. De regio's, sectoren en diensten stellen hun regio- en sectorplannen op, evenals de locaties en teams hun locatie- en teamplannen.

De vastgestelde jaardoelen worden gemonitord in een dashboard waartoe alle leidinggevenden toegang hebben. Ons duurzaamheidsbeleid is uitgewerkt in verschillende nota's en projectplannen.

Raad van Bestuur

Zozijn hanteert een collegiaal tweehoofdig bestuursmodel met een bestuurder portefeuille Zorg en een bestuurder portefeuille Bedrijfsvoering. De visie op besturen kenmerkt zich door het scheppen van duidelijke kaders en ruimte om de eigen verantwoordelijkheid in te vullen. De Raad van Bestuur hecht eraan dat mensen zich betrokken voelen bij de organisatie, verbonden zijn.

Zij wil hen veilig, betrouwbaar en bevoegen leiderschap bieden. Uitgangspunt is dat medewerkers in hun waarde worden gelaten zodat zij binnen hun specialisme tot bloei kunnen komen. De Raad van Bestuur en de voltallige directie zien elkaar maandelijks om het beleid en vraagstukken af te stemmen. De organisatie Zozijn verwacht van de managers dat zij beschikbaar zijn voor hun medewerkers, een voorbeeldfunctie innemen en het beleid helder uitdragen.

.....

Voor mij betekent een toekomstbestendig Zozijn dat wij inzetten op goede zorg voor cliënten, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en aandacht hebben voor het milieu. Duurzaamheid is zowel een strategisch als een praktisch concept. Strategisch in de zin dat de zorg en begeleiding aan onze cliënten toegankelijk en beschikbaar moeten blijven. En dat we een aantrekkelijke werkgever zijn die nieuwe collega's weet te vinden en te behouden. Daarnaast is duurzaamheid ook heel praktisch. Wij zijn er daarom trots op dat een groot deel van Zozijn is gecertificeerd voor de Milieuthermometer Zorg op niveau Brons.

Marcel Wijnands, raad van bestuur

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft vooral een toezicht-houdende, adviserende en werkgeversrol, en fungeert daarnaast als sparring partner naar de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft het vertrouwen dat zij op een betrokken wijze – doch enigszins op afstand van de dagelijkse operaties – kunnen toezien op het door het bestuur, directie en management gevoerde beleid. Ook de Raad van Toezicht volgt de Zorgbrede Governance Code 2022 en heeft deze vertaald naar een praktisch document op basis waarvan zij toeziet op de strategie, het beleid en de operaties van Zozijn.

De Raad van Toezicht onderschrijft de visie op en de beleidsvorming over duurzaamheid. Met de operationele doorvertaling van duurzaamheid naar de operaties is een goede start gemaakt, maar dient de komende jaren verder gestalte te krijgen. Tenminste één keer per jaar bezoekt de toezichthouders een aantal locaties. Daarnaast is er regelmatig overleg met het Dagelijks Bestuur, de Ondernemingsraad, en met de Centrale Cliënten- en de Centrale Verwantenraad. De raad heeft drie commissies:

- auditcommissie Bedrijfsvoering;
- auditcommissie Zorg & Onderwijs;
- remuneratiecommissie.

De Raad van Toezicht heeft eveneens overleg met:

- de Centrale Ondernemingsraad;
- De Centrale Cliënten- en Verwanten Raad

Met de hierboven genoemde gremia voert de Raad van Toezicht overleg over diverse onderwerpen waaronder de kwaliteit van de zorg, arbeidsmarkt, belasting van medewerkers, ketensamenwerking, duurzaamheid, ziekteverzuim, veiligheid, innovatie en financiën/bedrijfsvoering.

.....

Onze cliënten brengen een groot deel van hun leven door bij Zozijn. In dat verband is het belangrijk om datgene wat er leeft in de maatschappij – zoals het onderwerp duurzaamheid – een vertaling te geven naar de cliënten. Dus duurzaamheid moet een onderdeel worden van de dagelijkse routine op de woongroepen.

Een mooi voorbeeld vind ik dat er steeds meer op de woongroepen wordt gekookt.

Vers eten, bereid met seizoen groenten.

Daarnaast zit duurzaamheid ook heel erg in toekomst-bestendige gebouwen. Vooral in nieuwbouw en grootschalige renovatie, want dan kun je een duurzaam stempel op de gebouwen zetten.

Ronald Spanjers, raad van toezicht

.....



Financiële governance

Wij leggen financiële verantwoording af middels de jaarrekening met een accountantsverklaring. Daarnaast publiceert Zozijn elk jaar voor 1 juni een jaarverantwoording inclusief een bestuurs- en een toezichtsverslag. Vanuit financieel perspectief moeten onze duurzame maatregelen bijdragen aan een optimale zorgverlening, waarbij bijvoorbeeld duurzame gebouwen aantrekkelijk zijn voor huidige én potentiële cliënten om in te wonen en medewerkers om gezond in te werken. Ook dienen energiebesparingen die worden gerealiseerd met bijvoorbeeld zonnepanelen altijd een goede business case op te leveren om uiteindelijk ten goede te komen aan de zorg. Kortom, duurzame maatregelen dienen bij te dragen aan een duurzame, efficiënte en daarmee gezonde zorgexploitatie. Hierin speelt de auditcommissie Bedrijfsvoering van de Raad van Toezicht een belangrijke rol. Organisatieadviesbureau Bureau Accent heeft een strategische risicoanalyse uitgevoerd, waarin alle risico's die de organisatie zouden kunnen bedreigen in kaart zijn gebracht. Er is een risicokaart opgesteld waarop de belangrijkste risico's staan vermeld. Het gaat daarbij om risico's zoals zorgveiligheid, het behouden en aantrekken van personeel, informatiebeveiliging, bekostiging, medewerkersveiligheid en uitdagingen op het gebied van innovatie.



Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) van Zozijn heeft 15 zetels. Ons dagelijks bestuur wordt gevormd door een voorzitter en een vicevoorzitter, ondersteund door een ambtelijk secretaris. De OR heeft drie commissies:

- Commissie Mens die zich bezighoudt met thema's zoals veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu.
- Onze Organisatie commissie houdt zich voor namelijk bezig met relevante financiële aspecten.
- De Regio commissies zijn er voor de afstemming met de locaties in de regio.

Daarnaast nemen wij deel aan verschillende werkgroepen rondom diverse thema's, waaronder:

- de actualisatie van het functiehuis;
- reiskosten;
- en hebben wij een adviserende rol in de sollicitatie commissies.

Overleggen

De OR van Zozijn neemt deel aan diverse overleggen:

- Iedere maand hebben wij een overlegvergadering (OV) met de raad van bestuur;
- Eénmaal per jaar is er een bijeenkomst met de raad van toezicht;
- Twee keer per jaar overleggen wij met de Centrale Cliëntenraad (CCR) en de Centrale Verwantenraad (CVR);
- Twee keer per jaar organiseren wij een overleg met de achterban en houden wij een Contactpersonenbijeenkomst;
- Drie keer per jaar overleggen de regio-commissies met de regiodirecteuren.

Als OR willen wij de stem van de medewerker zijn. Wij zijn belangen-behartiger, denken mee en adviseren het bestuur en zorgen ervoor dat de zaken voor de medewerker goed zijn geregeld. Wij hebben een actieve rol, weten goed wat er binnen de organisatie speelt en adviseren het bestuur weloverwogen. Onze relatie met het bestuur is zeer positief. Wij voelen ons gehoord door de bestuurder en hebben een goede dialoog als er zaken spelen.

Carolien Franken, voorzitter ondernemingsraad

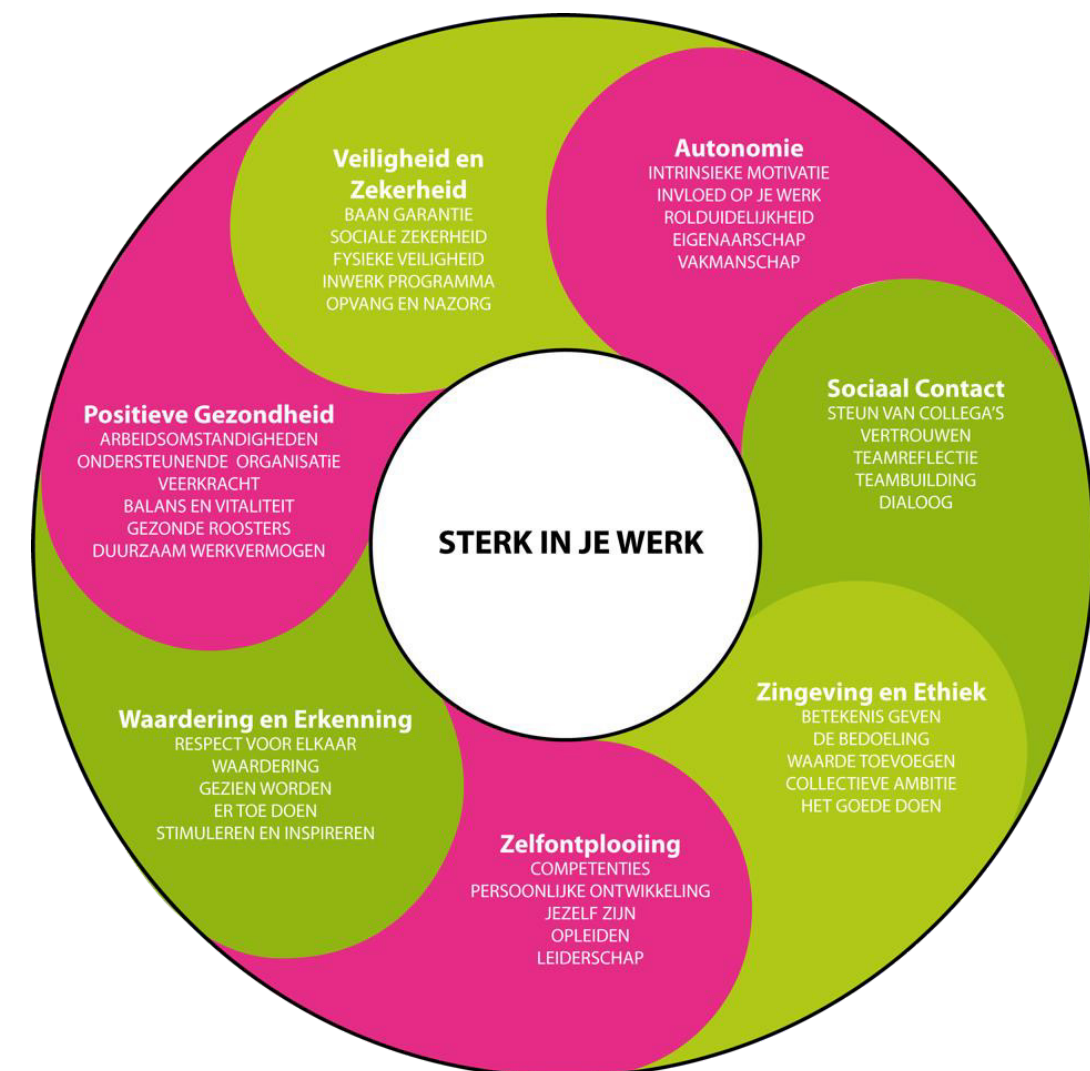


Sterk in je werk

Als Ondernemingsraad hebben wij een convenant gesloten met de Raad van Bestuur waarbij wij ons gezamenlijk inspannen om de basiswaarden om je werk goed te doen (veiligheid, goed rooster, balans werk/privé, plezier op de werkplek, etc.) goed is geregeld. Het convenant heet 'Sterk in je werk' en omvat een aantal gemeenschappelijke onderdelen zoals beschreven in de figuur hieronder.

Sterke medewerkers, gelukkige cliënten

Als medewerkers sterk in hun werk staan, draagt dat bij aan het levensgeluk van onze cliënten. En als de cliënt goed in zijn vel zit, hebben wij als medewerkers ook meer plezier in ons werk. Want bij Zozijn gaan wij voor onze cliënten. Wij doen dit liefdevol en met respect samen met de cliënt. Veel OR-leden zijn medewerkers uit de primaire zorg. Op de werkvloer zit veel expertise en het kan heel effectief zijn om bepaalde vraagstukken die er vanuit het bestuur leven, te peilen bij de OR. Want onze insteek is altijd elkaar te versterken.



Duurzame zorg is mensenwerk

Zorg is mensenwerk. Daarom is goede zorg voor onze cliënten onlosmakelijk verbonden met ons duurzaam personeelsbeleid. In voorgaande jaren hebben wij de zorg voor onze cliënten vooral ingevuld vanuit de door ons ontwikkelde zorgmethodieken Kwint (intensieve zorg) en Terts (intensieve ondersteuning).

In 2024 zijn wij begonnen met de invulling van ons personeelsbeleid vanuit de zorg voor de diverse cliëntendoelgroepen. Dit betekent dat wij het leefklimaat per woning waarin een specifieke cliëntendoelgroep woont, vertrekpunt laten zijn voor de noodzakelijke competenties van begeleiders. Die benodigde competenties zijn vervolgens het vertrekpunt voor de functieprofielen en de te ontwikkelen leerlijnen.

Hierdoor verwachten wij meer duidelijkheid en transparantie te krijgen en impact te realiseren op leren en ontwikkelen van onze medewerkers. Het resultaat is stabiele en sterke teams. Ieder jaar beoordelen wij of de zorglijn voor een bepaalde woning nog past en dus of de leerlijn, functiebeschrijving en waardering voor de medewerker nog voldoen.

In 2024 zijn wij begonnen met deze manier van werken; om te beginnen met een pilot in de regio Oost-Veluwe.



3.2 Cliënten-aangelegenheden

Gegeven de sector waarin Zozijn actief is, heeft zij het kernthema 'Consumentenaangelegenheden' vertaald naar de zorg en aangepast in 'Cliënten-aangelegenheden'.

Duurzame zorg

De wijze waarop wij kijken naar onze eigen zorgprogramma's Kwint (intensieve zorg) en Terts (intensieve ondersteuning) is veranderd. Deze zorgprogramma's zijn achter de schermen nog steeds waardevol maar zijn in de praktijk minder zichtbaar. Achter de schermen verwerken wij Kwint, Terts en andere gangbare zorgmethodieken tot één meer geïntegreerd geheel. Als Zozijn definiëren wij in de zorg twee manieren van werken 'methodisch werken' en 'werken conform methodieken'.

Methodisch werken (cyclus)

In 2024 zijn wij gestart met de update van methodisch werken. Hieronder verstaan wij het proces van werken volgens de plan-do-check-act cyclus met overleggen en zorgplan bespreken.

Deze actualisatie voeren wij uit per cliëntendoelgroep. Hierbij kijken wij naar wat methodisch werken gaat betekenen voor onze overlegstructuur én hoe wij het zorgdossier gebruiken.

Werken conform inhoudelijke methodieken

Wij werken bij Zozijn met verschillende inhoudelijke zorg methodieken. Dat zijn onze eigen zorgmethodieken Kwint en Terts die in ontwikkeling zijn naar een geïntegreerde handreiking. Maar ook andere methodieken (zoals bijvoorbeeld TripleC*, Floorplay, LACCS, EIM, Geef me de vijf)) worden gebruikt in verband met hun toegevoegde waarde voor een specifieke cliëntgroep.

Werkgroep Metis

Daarnaast is er de academische werkgroep Metis die bezig is met het schrijven van een boek waarin uit bestaande en nieuwe zienswijzen een grondslag voor de gehandicaptenzorg wordt ontwikkeld. Diverse thema's uit dit boek zullen we gaan integreren in nieuwe modules in onze bedrijfsopleiding.

In de zorg die wij leveren staat de interactie tussen de cliënt en de begeleider centraal.

Wat gebeurt er in het brein van de cliënt en hoe kun je daar als begeleider het beste op inspelen.

*Yvonne Boog,
directeur zorg, advies en behandeling*

Ons toekomstbestendige scholingsaanbod is gebaseerd op de volgende leerlijnen:

- Basis opleiding verplicht voor alle zorg medewerkers;
- verplichte opleidingen per doelgroep;
- verdiepende modules;
- voor zij-instromers bieden wij voor de verschillende cliënt doelgroepen specifieke opleidingstrajecten.

Zorg, Advies en Behandeling (ZAB)

Wij willen mensen met een beperking liefdevolle en vakkundige ondersteuning bieden en ze helpen tot bloei te komen. Ook in complexe situaties. Om medewerkers hierbij houvast en inspiratie te bieden, heeft Zozijn de dienst Zorg, Advies en Behandeling (ZAB). De dienst ZAB heeft de volgende drie primaire taken:

1. Directe cliëntenzorg; waarbij de behandelaren van ZAB werken met cliënten en de zorgteams.
2. Expertise ontwikkeling; waarbij de dienst expertise ontwikkelt voor de begeleiders in het primaire proces.
3. Regio-overschrijdende medisch gerelateerde dienstverlening; waarbij de dienst ZAB een makelaarsfunctie vervult met externe partijen waaronder huisartsen, apothekers, revalidatieartsen en instellingen zoals Bartiméus (voor mensen met een visuele beperking) of SEIN (voor expertise rondom epilepsie).



Duurzame ontwikkelingsdoelen

De door Zozijn ontwikkelde zorgprogramma's voor de verschillende doelgroepen raken aan duurzaamheids-

doelstelling 3 van de Verenigde Naties 'Goede gezondheid en welzijn voor alle leeftijden.

Toekomstbestendig behandelaanbod

Binnen de behandeldienst kijken wij kritisch naar het huidige behandelaanbod. Wat hebben we in huis en hoe verhoudt het huidige aanbod zich met de toekomstige ontwikkelingen van cliënten doelgroepen. We ontwikkelen criteria om keuzes te maken zodat het huidige behandelaanbod actueel wordt gehouden en een nieuw behandelaanbod kan worden geïntegreerd. Daarbij kijken wij ook naar de organiseerbaarheid en betaalbaarheid.

Loket Expertise

De individuele medewerker heeft niet altijd inzicht in het brede palet aan expertise dat wij als Zozijn in huis hebben. Om deze reden hebben wij in 2024 het Loket Expertise ingericht. In dit loket hebben we een 'kaartenbak' samengesteld waarin de diverse expertises van de verschillende behandelaren en andere professionals zijn opgenomen.

Zozijn School neemt cliënten mee in duurzaamheid

Als Zozijn school hebben wij de overtuiging dat wat in de maatschappij speelt ook een vertaling moet krijgen naar de woongroepen van een zorgorganisatie. Daarom betrekken wij cliënten expliciet bij de verduurzaming van ons beleid. Speciaal voor hen hebben wij een cliëntenworkshop duurzaamheid ontwikkeld.

Workshop

De cliëntenworkshop gaat over milieuonderwerpen waar cliënten in hun dagelijks leven mee in aanraking komen. Denk aan onderwerpen zoals energie- en waterbesparing, hoe om te gaan met afval, gezond eten en milieuvriendelijk schoonmaken.

Het is een workshop van twee uur en de deelnemers ontvangen een certificaat van deelname. Onderdeel van de workshop zijn een speciale animatie en het duurzaam memoryspel.

Animatie

De animatiefilm gaat over duurzaamheid in de praktijk. In de film komen verschillende facetten voorbij op het gebied van duurzaamheid. Hoofdpersonen in de film zijn Tom en Els. Beide woonachtig bij Zozijn. Tom weet al veel van duurzaamheid en Els nog niet. Een aantal voorbeelden van duurzaam en niet-duurzaam komen in de film voorbij. De voorbeelden geeft de kijker informatie maar ook praktische handvatten om te kijken wat iemand zelf kan doen om duurzamer bezig te zijn. Het Memoryspel over duurzaamheid komt aan het einde van de film aan bod.

Memoryspel

Aan de hand van pictogrammen die de verschillende aspecten symboliseren, spelen cliënten een memoryspel. Het duurzaam memory spel brengt op speelse wijze de dagelijkse duurzame keuzes ter sprake. Het spel is ontwikkeld voor cliënten in de langdurige zorg.

Als je uitgaat van inclusie dan maken onze cliënten deel uit van onze maatschappij. En dat zij het net zo belangrijk vinden als ieder ander dat de wereld lang mee gaat en we daar goed voor moeten zorgen. Voor onze bewoners is het belangrijk dat iedereen ziet dat zij ook meedoen.

Chris Boven,
zorgmanager van de Achterhoek Liemers



Duurzame ontwikkelingsdoelen

De Zozijn School biedt cliënten de mogelijkheid om hun mogelijkheden te verkennen en verder te

ontwikkelen. De school heeft daarmee raakvlakken met duurzaamheidsdoelstelling 4.5 Van de Verenigde Naties: 'Zorgen voor gelijke toegang tot alle niveaus inzake onderwijs en beroepsopleiding voor de kwetsbaren, met inbegrip van mensen met een handicap, inheemse bevolkingen en kinderen in kwetsbare situaties'.

3.3 Intern sociaal beleid

Ons interne sociaal beleid heeft als vertrekpunt het leveren van goede toekomstbestendige zorg aan en ondersteuning van onze verschillende cliëntendoelgroepen. Dit betekent dat ons sociaal beleid gericht is op:

- Voldoende medewerkers;
- Slimmere en/of andere inzet van beschikbare capaciteit;
- Professionele medewerkers die continu willen leren en verbeteren;
- Medewerkers vitaal te houden met een gezonde werk-privé balans, waarbij zij zich gezien en gehoord voelen en hun talenten in iedere levensfase van de medewerker ten volle kunnen inzetten.

Om dit te bereiken hebben we de volgende strategische thema's hoog op de agenda staan:

1. Arbeidsmarkt
2. Strategische personeelsplanning
3. Leren & Ontwikkelen
4. Duurzame inzetbaarheid
5. Leiderschapsontwikkeling

Arbeidsmarkt

De continuïteit van zorgverlening staat in Nederland, en dus ook bij Zozijn, steeds verder onder druk door de toenemende zorgvraag en vergrijzing van de werkende beroepsbevolking. Belangrijker dan ooit in deze krappe arbeidsmarkt is dat de juiste mens op de juiste plek terecht komt en dat we alle talenten en mogelijkheden benutten. Zodat we alle beschikbare capaciteit zo optimaal mogelijk inzetten voor onze cliënten en zij goede zorg en ondersteuning krijgen. We gaan ook steeds meer regionaal samenwerken in plaats van concurreren. Omdat dit op lange termijn het beste is voor de totale capaciteit en kwaliteit binnen de zorg.

Welke talenten komen bij Zozijn maximaal tot uiting? En hoe zorgen we dat we kandidaten, maar ook mensen die vertrekken, zich ambassadeur voor Zozijn voelen en hierin kunnen benoemen wat Zozijn onderscheidend en aantrekkelijk maakt? Wat is ons verhaal? En hoe zorgen we ervoor dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en optimale ondersteuning krijgen in hun inwerkperiode?

Hiervoor is de afdeling Recruitment ingericht die als focus heeft om in een krappe arbeidsmarkt steeds potentiële nieuwe collega's met hart voor de zorg aan ons te binden. Maar daarnaast ligt de focus natuurlijk op het vasthouden en blijven boeien van collega's die al voor Zozijn werken.

Werkgeversmerk Zozijn

Het afgelopen jaar hebben wij veel geïnvesteerd in de branding van Zozijn; het neerzetten van onze organisatie als goede werkgever. Als 'werkgeversmerk' dus. Dit doen wij door onderscheidende wervingscampagnes op te zetten waarbij wij de teams binnen onze woningen in de etalage zetten. In onze advertenties beschrijven wij hoe leuk het werken bij Zozijn is en benadrukken dat toekomstige medewerkers kunnen leren van en leunen op hun collega's binnen het team. Kandidaten kunnen meelopen in de teams en ervaren hoe leuk het is om bij Zozijn te werken.

Strategische personeelsplanning

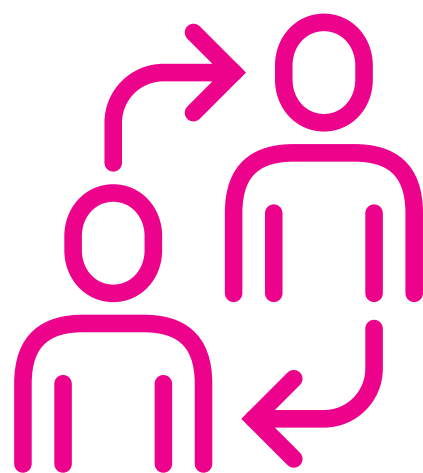
We bereiden ons voor zodat we ook in de toekomst voldoende vakkundige mensen hebben die de strategie van Zozijn kunnen vertalen naar de dagelijkse zorg voor onze cliënt. Binnen strategische personeelsplanning komen vragen aan bod zoals hoeveel medewerkers over twee jaar of vijf jaar nodig zijn, welke kwaliteiten deze mensen moeten hebben en welke personeelssamenstelling wenselijk is. We zoeken naar een optimale verhouding tussen vast en flexibel personeel in de teams, vanuit het oogpunt van kwaliteit en werkdruk. Wij maken onderscheid tussen de personeelsvraag en het personeelsaanbod. Om meer grip te krijgen op de inzet

van ons personeel op de langere termijn, werken wij met data-analyse en scenarioplanning. Ontwikkeling van de personeelsplanning/rooster is een belangrijk instrument om gebruik te maken van de beschikbare capaciteit. Waarbij een gezond rooster een belangrijk uitgangspunt is.

Leren & Ontwikkelen

Wij zien het als opdracht om mensen tot bloei te laten komen. Medewerkers die zichzelf kunnen zijn, zich kunnen ontwikkelen en die zich gehoord én gezien voelen, brengen cliënten tot bloei. Dit vergt een leerrijk en veilig werkklimaat. In lerende organisaties zijn presteren en leren integraal verbonden doordat op ieder niveau reflectie, dialoog, continu leren, ontwikkelen, verbeteren en borgen plaatsvindt. Wij zijn een lerende organisatie met een leerbeleid dat is gericht op de totale ontwikkeling van de organisatie. Het samen leren verbindt ons. In een 'lerende organisatie' worden concrete leermogelijkheden geboden aan de medewerkers en is er sprake van een leercultuur waarin medewerkers gemotiveerd worden kennis te delen. We richten ons op een veilige leercultuur waarin we ons continu ontwikkelen, waar we reflecteren, de dialoog voeren, samenwerken en kennis uitwisselen.

De nieuwe manier van werken, die is gebaseerd op de benodigde zorglijn op de woning, heeft ook een positieve invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



Leer management systeem

In 2024 hebben wij een nieuw leer-management-systeem (LMS) in gebruik genomen. De aanleiding was dat medewerkers en managers beter inzicht wilden hebben in hoe zij en het team ervoor staan. Het nieuwe LMS bevat:

- E-learning modules;
- Een overzicht van de beschikbare interne opleidingen;
- Een dashboard (kwaliteitspaspoort) voor:
 - Managers: zij krijgen inzicht in hoe het team er voor staat (o.a. ziekteverzuim, bezetting);
 - Medewerkers: een overzicht van de functie-eisen en de gevolgde- en te volgen opleidingen;
- Een cursusaanbod van Good Habitz; een online leeraanbod voor de persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid gaat verder dan fysieke en mentale gezondheid. Het grootste deel van onze tijd en energie besteden we aan werk. Werk verschaft ons inkomen, stimuleert onze persoonlijke ontwikkeling en betreft ons bij de maatschappij. Werk (in welke vorm dan ook) geeft zin aan het leven. Duurzame inzetbaarheid gaat ook over zingeving en of je je kunt blijven ontwikkelen. Het gaat erom of je voldoende toegerust bent om je werk te kunnen (blijven) doen. Dat je binnen een gezonde en veilige werkomgeving je kunt inzetten op dat wat er voor jou toe doet. En natuurlijk kent het leven moeilijke momenten of zelfs periodes, juist dan is het van belang dat je vanuit je werkomgeving sociale steun ervaart. Om fijn te werken is het tevens belangrijk dat je voldoende autonomie ervaart om datgene te doen wat de cliënt nodig heeft. Dat je voelt dat jij er toe doet, dat jij gewaardeerd wordt. Dan gaat de energie stromen en kunnen medewerkers hun individuele talenten ten volle inzetten. En dan heb je alle ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid.

.....

Als afdeling Mens en Organisatie-ontwikkeling zijn wij pas echt geslaagd als wij onszelf overbodig hebben gemaakt. Als een medewerker niet meer het idee heeft dat er een afdeling M&O is. Dat het vanzelfsprekend is dat er goed voor haar of hem wordt gezorgd, dat zij of hij wordt gezien en uitgedaagd. En dat er regelmatig goede gesprekken zijn tussen de medewerker en de leidinggevenden. Dan hebben wij het goed gedaan. Dat is voor nu een utopie maar dat moet wel altijd ons streven zijn.

Merel Boers,
directeur Mens en Organisatieontwikkeling

.....

Bedrijfs-opvangteam

Voor medewerkers die een vervelende ervaring hebben is er het 'bedrijfs-opvangteam'. Dit team bestaat uit collega's uit de organisatie die daarvoor zijn opgeleid. Zij bieden een luisterend oor voor de betreffende medewerker zodat deze haar/zijn verhaal kan doen.

Leiderschapsontwikkeling

Wij zetten alles op alles om goede medewerkers te binden, hen blijvend te boeien en hun talenten zo goed mogelijk te benutten en verder te ontwikkelen. Directie en management vervullen een cruciale voorbeeldrol. Het wekt vertrouwen wanneer medewerkers zien dat hun leidinggevende trouw is aan onze waarden en consistent zijn in hun gedrag. Daarom is leiderschapsontwikkeling zo'n belangrijk onderwerp. In lijn met onze visie op medewerkers en leiderschap is een leiderschapsprogramma ontwikkeld. Het programma is gebaseerd op onze visie op leiderschap. Deze visie gaat uit van leidinggevend, die zich bewust zijn van hun eigen waarden en hun verantwoordelijkheid als rentmeester. Die staan voor wie ze zijn en wat ze vinden en goed voorbeeldgedrag vertonen in lijn met eigen- en organisatiewaarden.

We reflecteren voortdurend op onze impact op andere mensen en op de maatschappij. We streven een stijl van leidinggeven na die uitnodigt tot bewegen, experimenteren en leren.

Leidinggevend bieden een context, waarin mensen zich durven te laten zien en uitgenodigd worden om eigenaarschap te tonen, professionele autonomie en vakmanschap te ontwikkelen. Dit vraagt van leidinggevend een grondhouding waarin luisteren, aandacht, empathie, dialoog, verantwoordelijkheid geven én nemen belangrijke elementen zijn.

- Beschikken over voldoende goed opgeleide, betrokken en vitale medewerkers
- Beschikbare capaciteit optimaal inzetten door goede personeelsplanning en roostering
- Teams de ruimte geven om te reflecteren, leren, ontwikkelen en verbeteren
- Vitale medewerkers in vitale en stabiele teams
- Leidinggevend bieden een context waarin medewerkers zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelen en die uitnodigt tot bewegen, experimenteren en leren

3.4 Mensenrechten

Zozijn is een zorginstelling die cliënten ondersteunt 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. De aard van de werkzaamheden van onze organisatie sluit in feite uit dat schendingen van mensenrechten (zoals kinderarbeid) aan de orde kunnen zijn. Zo is de VN-verklaring van de Mensenrechten opgenomen in de Nederlandse wet- en regelgeving waar wij aan voldoen. Er zijn echter wel specifieke issues in de zorgsector die betrekking hebben op de fundamentele rechten van de mens. Dit zijn: kwaliteit van zorg, het omgaan met klachten van cliënten (of hun verwanten) en vrijheid beperkende maatregelen.

Kwaliteit van zorg

Wij werken volgens het Kwaliteitskompas (2023 – 2028) van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). Het Kwaliteitskompas bestaat uit vier bouwstenen die zijn bedoeld als aanknopingspunten om dagelijks te werken aan kwaliteit en om zicht te krijgen op kwaliteit.

- **Bouwsteen 1:** Het zorgproces rond de individuele persoon
- **Bouwsteen 2:** Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking
- **Bouwsteen 3:** Professionele ontwikkeling
- **Bouwsteen 4:** Inzicht in kwaliteit

Om het jaar stellen wij een kwaliteitsbeeld op. Het concept-kwaliteitsbeeld wordt besproken met de Raad van Toezicht, de OR, de CCR en CVR en wordt ook ter externe visitatie voorgelegd.

HKZ gecertificeerd

Bij Zozijn werken wij methodisch, volgens heldere afspraken die te vinden zijn in ons documentensysteem. Wij werken met een kwaliteitssysteem om onze werkprocessen te beheersen en zo nodig te verbeteren. Op alle niveaus in de organisatie voeren wij risico-inventarisaties uit, analyseren

wij onvrede en klachten, incidenten en calamiteiten en gebruiken de resultaten voor verbetering. Zozijn heeft een HKZ-certificaat wat betekent dat het kwaliteitssysteem jaarlijks door een extern bureau wordt getoetst.

.....

Zorg is mensenwerk. Voor mij is duurzame zorg – naast uiteraard goede zorg voor onze cliënten – de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Want onze mensen zijn het kapitaal van Zozijn. Daarom besteden wij veel aandacht aan de ‘softe’ kant van ons personeelsbeleid. Daarbij staan vragen centraal zoals: Wie ben je? Wat wil je? Waar ben je goed in en waar kunnen wij jou in ondersteunen?

Dit wordt gewaardeerd want mensen werken vaak lang bij ons. Immers, een gelukkig en gezond team draagt niet alleen bij aan een positieve werkomgeving, maar ook aan duurzaamheid op de lange termijn.

*Esther De Wilde, directeur Regio Salland/
De Graafschap & Sector NAH*

.....

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 kan gezien worden als een kans om onze dienstverlening te verbeteren.

Zoeken naar een oplossing (de eerste stappen)
Bij een klacht of onvrede bespreekt de klager deze bij voorkeur als eerste met de medewerker die de ontevredenheid heeft veroorzaakt. Mocht dit niet leiden tot een oplossing, dan is de volgende stap een gesprek met de leidinggevende.

Het kan zijn dat iemand vindt dat de klacht niet naar tevredenheid wordt opgelost. Dan is de klachtenfunctionaris of een van de vertrouwenspersonen (van Meldpunt Meldingen en Klachten van Zozijn) een mogelijkheid om de klacht of onvrede te bespreken.

Het Meldpunt wordt bemenst door de klachtenfunctionaris en de vertrouwenspersonen. Wij kennen vertrouwenspersonen voor cliënten, verwanten en medewerkers; allen extern en onafhankelijk. De zorgkantoren hebben een Vertrouwenspersoon Zorg & dwang toegewezen die kan ondersteunen bij situaties met onvrijwillige zorg. Een cliënt of vertegenwoordiger kan ervoor kiezen een klacht eerst in te dienen bij de klachtencommissie of direct naar de onafhankelijke Geschillencommissie voor de zorg te gaan.

Vrijheid beperkende maatregelen

Wij willen cliënten tot bloei laten komen. Onvrijwillige zorg hoort daar niet bij. Helaas is onvrijwillige zorg soms toch nodig als het de enige manier is om ‘ernstig nadeel’ voor de cliënt zelf of de omgeving te voorkomen. Op 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) ingegaan. De wet gaat over vrijheidsbeperkende maatregelen en onvrijwillige zorg. Het gaat dan om maatregelen zoals het op slot doen van een deur of het toedienen van medicijnen, terwijl een cliënt dat eigenlijk niet wil. Maar ook om afspraken dat iemand niet de hele dag op Facebook mag of zelf kan bepalen wat hij op zijn brood smeert.

Wij vinden het belangrijk om goed uit te leggen hoe de wet hen raakt. En wat medewerkers, vrijwilligers of verwanten ervan merken. Als er toch een vrijheidsbeperkende maatregel nodig is, dan wordt het ‘stappenplan Wzd’ gevolgd met een beslisboom waarin medewerkers kunnen lezen welke stappen zij kunnen zetten voor ze een maatregel nemen die iemands vrijheid beperkt. Ook zijn er Zozijn-clientsbrochures over de Wzd en is er een specifieke Wzd-vertrouwenspersoon.

Werk en Zo werkt

Werk & Zo is een arbeidsmatige dagbesteding in Zevenaar. We bieden hier veel verschillende werkzaamheden. Bijvoorbeeld producten inpakken, ompakken en monteren en creatieve werkzaamheden. Op de theeafdeling verpakken en versturen de cliënten thee. De werkzaamheden zijn zakjes vullen, etiketteren, in doosjes verpakken en transportverpakking klaarmaken. Eens per week leveren steeds wisselende cliënten de thee uit aan locaties in de buurt en aan een paar externe klanten.

Cliënten kunnen bij Werk en Zo ook aan de slag als kantine medewerker, magazijn medewerker of huishoudelijk medewerker.



Kortom, het werk is heel divers en is sterk afhankelijk van wat er vanuit externe bedrijven aan werk wordt aangeboden. Voor nieuwe werkzaamheden maken we een werkinstructie, stappenplannen, een instructiefilmpje en dan gaan we de werkzaamheden met de cliënten oefenen.

Cliënten kunnen eventueel doorstromen naar een jobcoach plek waar ze onder begeleiding in een bedrijf, betaald, aan het werk gaan.

Vliegengordijn als specialiteit

Werk & Zo staat bekend om de mooie vliegengordijnen die met de hand worden gemaakt. Hiervoor kunnen cliënten verschillende werkzaamheden doen. Zoals het rijgen van de buisjes, het sorteren van kleuren en het uittellen van benodigdheden.

Onze werkbegeleiding

Bij Werk en Zo werken we volgens de EIM-methodiek (Eigen Initiatief Model). Dat betekent dat cliënten leren na te denken over wat zij zelf kunnen. Samen met hen kijken we hoe zij zo zelfstandig mogelijk kunt werken en welke doelen zij willen bereiken. Iedere werkdag starten we samen op per ruimte. Daarin bespreken we welke werkzaamheden er zijn en wie daarbij gaat helpen.

Betrokken cliënten

Cliënten Pieter, Harry, Chanella, Remio en Thom werken met veel plezier bij Werk & Zo. Ze wonen op woonlocaties van Zozijn, Driestroom en zelfstandig met behulp van ambulante ondersteuning.

Pieter werkt regelmatig op de kleine werkruimte. Hij maakt op een dag wel 2.000 zakjes thee. Hij werkt ook graag in het magazijn, lekker sjouwen met dozen.

Ik vind het leuk om voor het echt te werken. Dat het leuk werk is. Mijn droom is om met de papierversnipperaar te leren werken. (Pieter)

Harry werkt in verschillende ruimtes. Op de theeruimte maar ook aan de vliegengordijnen. Harry vindt het belangrijk dat er netjes wordt gewerkt. Dat is heel belangrijk voor de klanten.

Ik vind het belangrijk om goed te werken, dat dingen netjes gebeuren. Werken geeft mij gewoon een goed gevoel. Ook vind ik het leuk om op stap te gaan. Mijn droom is om een keertje naar de Apenheul te gaan. (Harry)

Chanella houdt van afwisseling. Zij werkt op drie verschillende ruimtes. Eén dag in de week heeft zij ook telefoondienst. Dat vindt zij heel belangrijk werk. Als mensen die bellen meteen heel veel vragen stellen, haalt Chanella de ondersteuner erbij. Op de theeafdeling vult zij theezakjes per smaak, sealte de zakjes en pakt ze in. Vervolgens maakt zij de bestellingen klaar voor de klanten bij Zozijn maar ook voor een aantal externe klanten. Om de beurt gaat zij met de bus mee om de bestellingen bij de eigen dagbestedingslocaties af te leveren.

Mijn droom is om nog heel lang op mijn woongroep in Panterden te wonen. Daar ben ik heel gelukkig. Ik heb ook een keer geholpen bij de open dag van de kinderopvang in Panterden. Mijn droom is om daar vaker te mogen helpen want ik vind kinderen heel leuk. (Chanella)

Remio werkt ook op de theeafdeling. Daarnaast zet hij vliegengordijnen in elkaar. Hij is een echte verkoper en vraagt meteen of de interviewer niet een vliegengordijn wil kopen. Later in het gesprek probeert hij ook nog een doos thee aan de man te brengen. Een echte zakenman dus. Remio houdt van knutselen. In Coronatijd heeft hij een prachtige kermisattractie op schaal ontworpen en gemaakt. De veelkleurige attractie kan zelfs draaien. Hij heeft ook een belangrijke functie als voorzitter van de cliëntenraad voor de dagbesteding. Ze bereiden elke vergadering goed voor. Concept notulen opstellen, praatpapier maken en dan pas de definitieve notulen opstellen en uitprinten. Remio vindt duurzaamheid heel belangrijk. Mensen moeten proberen geen papier te verspillen door teveel te printen. Dat is zonde.

Mijn droom is om tijdens de Prokkelweek¹ bij Gademans Vervoer op de afdeling mee te kijken die ritten plant. Een beetje achter de schermen kijken hoe al die busjes rijden. Dat ze niet omrijden. (Remio)

¹ Een Prokkel is een prikkelende ontmoeting tussen mensen met en zonder verstandelijke beperking. Om de integratie en participatie van mensen met een (verstandelijke) beperking.

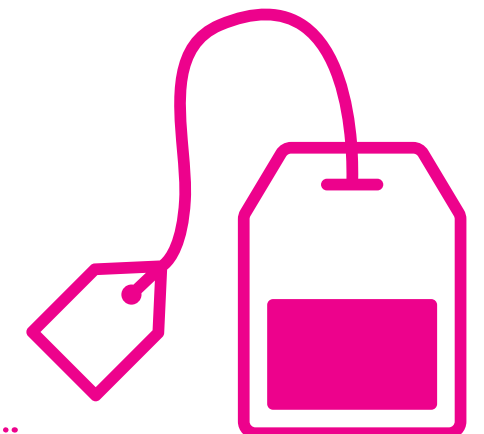
Thom werkt drie dagen in de week. Hij woont op de locatie de Driestroom in Arnhem. Hij werkt in de grote werkruimte die onder andere vliegengordijnen maakt. Hij vindt dat het werk gewoon goed moet gebeuren. Dat er geen fouten in de gordijnen komen. Verder vindt Thom het heel belangrijk dat het binnen en buiten netjes is opgeruimd. Hij houdt niet van troep. Met zijn collega's gaat hij soms buiten papier prikken. Thom is ook gevraagd om lid te worden van de cliëntenraad. Daar heeft hij meteen ja op gezegd want hij houdt wel van een uitdaging. Thom is al jaren trouw aanwezig, en maakt regelmatig ook samen met de coach van de cliëntenraad de notulen.

Ik ben gewoon van de nieuwe dingen proberen. Als er nieuw werk komt vraag ik altijd aan de ondersteuner of ik kan helpen. (Thom)

Tenslotte is Thom benieuwd wie de MVO-rapportage allemaal mogen lezen. Hij wil graag dat zijn moeder en zus het in ieder geval mogen lezen. Dat mag Thom.

Cursus duurzaamheid

De cliënten van Werk & Zo hebben de cursus duurzaamheid gevolgd en letten dus goed op duurzaamheid. Ze hebben instructies op de deuren gehangen met tips zoals licht uit, ramen dicht en radio uit. De cliënten hebben zelfs een plan gemaakt voor duurzaamheid. Versnipperd papier gebruiken ze weer voor het maken papier maché bij dagbestedingslocatie Eigen Stijl voor het maken van kunstwerken. Want oud papier hergebruiken Dat is ook duurzaamheid.



3.5 Milieu

Beleid en ambitie

Sinds 2010 heeft Zozijn breed ingezet op kwaliteitsverbetering van huisvesting en ondersteunende facilitaire voorzieningen en diensten. Daarbij is bewust gebroken met het idee van 'omgekeerde integratie' die tot 2007 in zwang was. In nauw overleg met cliënten, verwanten, medewerkers én de lokale overheden zijn de hoofdlocatie Landgoed De Lathmer en veel van de oude locaties (voor wonen en dagbesteding) getransformeerd tot moderne, frisse omgevingen die rust en harmonie uitstralen.

Wij zetten in toenemende mate in op 'drie-milieuvoorzieningen', waarbij zowel wonen als werken/dagbesteding en vrije tijdbesteding op één fysieke locatie zijn geconcentreerd. Dit beleid beperkt de noodzakelijke verplaatsingen van cliënten waardoor vervoersbewegingen en daardoor CO₂ uitstoot zoveel mogelijk kunnen worden vermeden. Daardoor ontstaat ook rust voor cliënten.

De milieu georiënteerde onderwerpen die in het kader van de Zelfverklaring ISO 26000 aan de orde komen zijn:

- Huisvesting
- Energie en CO₂ footprint
- Vervoer
- Afval
- Circulariteit (gebruik grondstoffen)



Milieuthermometer Zorg (MTZ)

Bovengenoemde onderwerpen worden tevens geadresseerd in de Milieuthermometer Zorg (MTZ). Dit is een instrument om de milieuprestatie en milieuzorg van een zorginstelling structureel te verbeteren en concreet aantoonbaar te maken. Het instrument omvat de volgende vijftien milieuaspecten:

01. Milieumanagement
02. Energie
03. Water en afvalwater
04. Gevaarlijke stoffen
05. Luchtkwaliteit
06. Afval en grondstoffen
07. Voeding en catering
08. Reiniging
09. Vervoer
10. Inkoop
11. Vastgoed
12. Groenbeheer
13. Communicatie en Bewustwording
14. Groen Zorgproces
15. Innovatie

Zorginstellingen die voor de Milieuthermometer Zorg op niveau Brons zijn gecertificeerd voldoen ook aan de EED. Wij zijn in 2019 gestart met de implementatie van de Milieuthermometer Zorg. Eind 2025 hebben wij de laatste regio – Salland/ Graafschap – laten certificeren. Daarmee is geheel Zozijn gecertificeerd voor de Milieuthermometer Zorg, op niveau Brons.



Duurzame ontwikkelingsdoelen

Zozijn implementeert de Milieuthermometer Zorg op niveau brons en legt jaarlijks verantwoording af over haar duurzame strategie

middels de Zelfverklaring ISO 26000. Hiermee geeft Zozijn gevolg aan duurzaamheidsdoelstelling 13 van de Verenigde Naties: 'Klimaatactie'.

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 m² waarvan bijna 87.000 m² in eigendom is en zo'n 43.000m² wordt gehuurd. Sinds 2010 werkt Zozijn stapsgewijs aan de vernieuwing en actualisering van haar bestaande vastgoed. Wij naderen het einde van een periode waarin wij veel bestaande bouw hebben vervangen door nieuwbouw. Eind 2022 hebben wij de voorlopig laatste projecten op het landgoed De Lathmer gerealiseerd; het Dorpshuis en Kasteelweg 15 en 17 /IB 5 (22 plaatsen voor wonen voor volwassenen). Deze gebouwen hebben geen gasaansluiting meer.

In Salland-Graafschap zijn de afgelopen jaren ook grote stappen gezet met de realisatie van nieuwbouw in Raalte en Zutphen. Ook is eind 2022 de nieuwbouw in Deventer opgeleverd, ook zonder gasaansluiting.

Zorgpark Warmse Water

In de regio Achterhoek-De Liemers zullen wij begin 2026 starten met de bouw van een groot-schalige nieuwe locatie: Zorgpark Warmse Water. Wij zouden dit nieuw te bouwen zorgpark het liefst 'all electric' bouwen, maar dit is vanwege de krapte op het elektriciteitsnet waarschijnlijk niet mogelijk. Wij zijn in gesprek met partijen om in eerste instantie een hybride energiesysteem te bouwen bestaande uit 700 zonnepanelen, batterijen en aggregaten. In eerste instantie zullen wij gas gaan gebruiken voor de warm watervoorziening. Wij verwachten na de zomer van 2025 met de bouw van deze locatie te kunnen beginnen. 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 'healing en healthy environment') 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 substantieel medicijn-gebruik, kans op depressie en stress verminderen.

.....

Door onze bestaande gebouwen gericht te verbeteren met toekomstbestendige installaties en energiezuinige oplossingen, brengen we comfort, veiligheid en duurzaamheid stap voor stap naar een hoger niveau. Zo versterken we niet alleen onze vastgoed-portefeuille, maar ook de kwaliteit van zorg die wij willen bieden.

Jeroen van Beek, Manager Vastgoed

.....

Energie en CO₂ footprint

Organisaties met 1.000 fte of meer, een jaaromzet van meer dan € 50 miljoen én een jaarlijkse 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 zullen hebben voorzien van ledverlichting en tot 2030 willen we het aantal geïnstalleerde zonnepanelen hebben verdubbeld. Na 2023 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) die vijf criteria omvat; naast 'energie' ook 'milieu', 'gezondheid', 'gebruikskwaliteit', en 'toekomstwaarde'. Concreet gaat het bij BENG en GPR over onder meer zonnepanelen, daglicht, frisse lucht, ventilatie, rust en onderhoud. Op basis van de GP systematiek scoren wij op nieuwbouw ruim een 8, terwijl de overheid een 7,5 hanteert als eis. Met de door Zozijn geplaatste zonnepanelen is sinds de installatie in 2017 circa 340 ton CO₂ uitstoot bespaard. Voor een overzicht van het verloop van het energieverbruik in de afgelopen jaren verwijzen wij naar 'Bijlage Milieu'. Tenslotte zetten wij de komende jaren in op verdere energiebesparing door te sturen op gedrag van cliënten en medewerkers door het organiseren van gerichte milieuworkshops waardoor duurzaamheid in het DNA van de organisatie komt.



Duurzame

ontwikkelingsdoelen

Zozijn heeft met 2.671 geplaatste zonnepanelen per 2024 voor ruim 780 MWh stroom opgewekt, waarvan 556 MWh voor direct eigen

gebruik. Daarmee draagt de organisatie bij aan duurzaamheidsdoelstelling 7 van de Verenigde Naties: 'Betaalbare en duurzame energie', waarbij het aandeel hernieuwbare energie in de energiemix wordt verhoogd'.

Vervoer cliënten

Op het gebied van vervoer is het beleid van Zozijn dat bij nieuwbouw de functies wonen en dagbesteding zoveel mogelijk in de directe nabijheid wordt georganiseerd. 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 aanschafprijs, 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 vindt al het interne vervoer van cliënten en goederen in de afgelopen jaren plaats door middel van elektrische voertuigen. Voor cliëntenvervoer zijn drie 16 persoonsbussen en vijf 8 persoons huifwagens beschikbaar.

Pilot routeplanning

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

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.

Zakelijk vervoer

In 2023 is de elektrificatie van de leaseauto's voortgezet. Van de zeven leaseauto's die bij de directie in gebruik zijn, zijn er nu vier volledig elektrisch, twee hybride en is er nog één auto met een benzinemotor.

Onze ambitie is helder: we verduurzamen stap voor stap, van efficiënter vervoer tot het terugdringen van afval en verspilling. We volgen innovaties nauwlettend, maar kiezen steeds voor oplossingen die duurzaam, verantwoord en haalbaar zijn voor onze cliënten én onze organisatie.

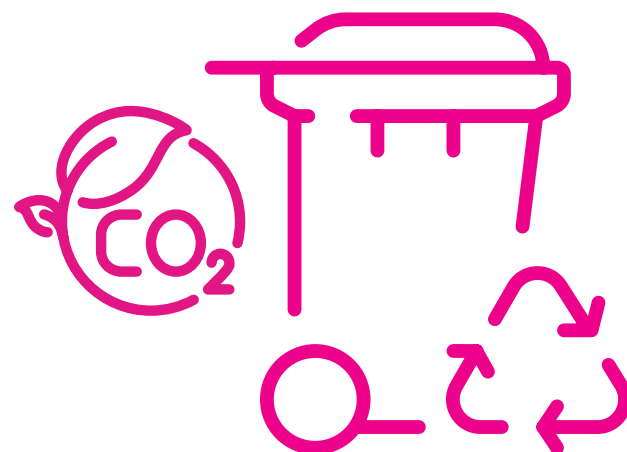
René Kooijman, Manager Facilitaire diensten

Voor goederen transport op het landgoed zijn er 2 elektrokarren. Voor de afdelingen ICT en ARBO zijn in december 2022 vier elektrische bestelauto's in gebruik genomen. Het betreft Toyota's Pro Ace Electric. Bij de vervanging van bedrijfswagens kiezen wij voor elektrische voertuigen.

Afvalinzameling

De afvalverwerker waar sinds Zozijn sinds 2021 mee samenwerkt heeft eigen bedrijven voor het scheiden en recyclen van plastic verpakkingen, metalen verpakkingen en drankkartons (PMD) afval. 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 1 januari 2026 is binnen de organisatie gecommuniceerd en draagt bij aan het efficiënter scheiden van afval.

Met de afdeling Inkoop gaan we onderzoeken of het mogelijk is voor bulkartikelen als incontinentiemateriaal grotere verpakkingseenheden te realiseren en gaan we ook kijken naar de inname van verpakkingsmateriaal door de leverancier.



Circulariteit (gebruik grondstoffen)

Kringloopwinkels

Snuffelparadijs

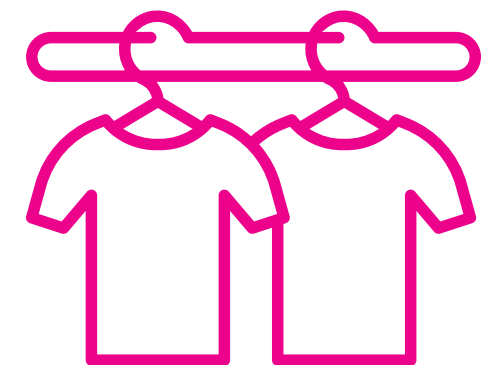
Sinds enkele jaren is kringloopwinkel "Het Snuffelparadijs" gelegen op het Lathmer zorglandgoed in Wilp. Alleen, of samen met begeleiding, maken cliënten er een wekelijks uitje van om anderen te ontmoeten, een kopje koffie te drinken, spullen uit te zoeken of te ruilen. In deze kringloopwinkel zijn vrijetijdsspullen te verkrijgen zoals puzzels en boeken, maar ook heeft de kringloopwinkel een ruim assortiment kleding.

De aangeboden kleding kent zowel een interne als een externe aanvoer. Particulieren vanuit de omgeving van Stichting Zozijn leveren artikelen aan. Vanuit de organisatie ontvangt de kringloopwinkel kleding van cliënten die de artikelen niet meer nodig hebben of wordt de kleding gedoneerd aan de kringloop wanneer een cliënt overlijdt.

Na ontvangst van de kleding wordt het textiel op kwaliteit en staat beoordeeld. Ongeschikte kleding wordt afgevoerd. De opnieuw aan te bieden kledingstukken worden gewassen bij een dagbestedingsgroep op locatie De Ijsselvallei in Wilp en worden vervolgens aangeboden in de kringloopwinkel.

Kleedgoed

In Etten heeft Dagcentrum 't Laer het kledingomruilpunt 't Kleedgoed opgezet. De kleding komt van mensen die kleding schenken, en van leden van 't KleedGoed. De leden schrijven zich voor een tientje per jaar in. Daarvoor krijgen ze 10 punten cadeau. Voor elk punt kunnen ze een kledingstuk uitzoeken. Als de punten op zijn, moeten ze eerst weer een kledingstuk inleveren. Alleen schone en goede kleding wordt geaccepteerd. De aanvoer van kleding komt van mensen die kleding schenken. Bij het omruilpunt hebben cliënten van Zozijn werkactiviteit het innemen, opvouwen, ophangen en uitgeven van kleding aan mensen in de regio die lid zijn.



Meubeldepot

Op het landgoed De Lathmer in Wilp is een centraal opslagdepot voor meubilair ingericht. Vrijgekomen meubilair – bijvoorbeeld door de verhuizing of het overlijden van een cliënt – wordt door de afdeling logistiek opgehaald en in het depot verzameld. Wij controleren het meubilair op kwaliteit en beoordelen of het opnieuw inzetbaar is binnen de organisatie. Opnieuw in te zetten meubilair wordt gefotografeerd, voorzien van een volgnummer en op intranet (SpendCloud) aangeboden voor hergebruik binnen de gehele organisatie. Geïnteresseerden kunnen de artikelen bestellen en de afdeling logistiek bezorgt het artikel op locatie. Indien het artikel het na één jaar nog niet is vergen, voeren wij het af naar de kringloopwinkel of bieden wij het of voeren wij het af als restafval. Wij houden een administratie bij van het opnieuw ingezette meubilair, zodat wij inzicht hebben in de hoeveelheid meubilair dat wordt hergebruikt.

Overzicht van het aantal hergebruikte artikelen

Artikel	Aantal 2024	Aantal 2025
(kleding)Kasten	24	24
Bedden	11	3
Bureaus	14	8
Tafels	21	6
Stoelen	45	8
Banken	2	1
Witgoed	5	0

De terugloop in herplaatste artikelen is te wijten aan de verhuizing van de opslaglocatie. Doordat er aanzienlijk minder ruimte ter beschikking is, dient men strenger af te wegen wat de mogelijkheden tot opnieuw inzetten van het artikel is. Daarnaast wordt er voor inzet van bedden vaker gekozen voor huurbedden (TR Care).

3.6 Rol en invloed in de zorgketen

Zozijn heeft het kernthema ‘Eerlijk zakendoen’ vertaald naar de zorg en aangepast in ‘Rol en invloed zorgketen’.

Onze rol en invloed in de zorgketen etaleren wij door diverse inhoudelijke samenwerkingen met externe partners. Voorbeelden zijn onder andere de samenwerking met Hersenz voor mensen met niet aangeboren hersenletsel en de regiofunctie van de Daniël de Brouwerschool op het Landgoed De Lathmer. Daarnaast werken wij aan een wetenschappelijk onderbouwde grondslag voor de gehandicaptenzorg die wij aan de zorgsector ter beschikking zullen stellen.

Grondslag voor de gehandicaptenzorg-sector
Zozijn kenmerkt zich door een relatief hoog percentage cliënten met een (zeer) complexe zorgen begeleidingsvragen. Voor deze cliënten vervullen wij een bovenregionale functie. Door de zeer intensieve zorg op drie plaatsen te concentreren op Landgoed De Lathmer te Wilp, de Kemphaan in Raalte en het geplande zorgpark Warmse Water, hebben wij een sterke positie verworven binnen de langdurige zorg. Wij onderschrijven de door het ministerie van VWS gesignaleerde noodzaak om de kennis in de langdurige zorg te versterken en investeren daarom al jaren in methodisch werken en zorgprogramma’s. Zowel het lichaam als het brein zijn essentieel voor het menselijk handelen en denken. De verwerking van innerlijke sensaties en externe prikkels kan bij mensen met een verstandelijke beperking verstoord zijn, doordat hun breinbedrading anders is aangelegd, gevormd en gevoed. In onze ‘Grondslag voor de Gehandicaptenzorg’ verwoorden wij hoe dit werkt, en wat mensen met een beperking nodig hebben van hun begeleiders. Deze kennis stellen wij beschikbaar voor de sector.

.....
In 2025 stellen wij onze kennis en expertise beschikbaar aan de gehele sector via een wetenschappelijk onderbouwde publicatie.
.....

Diane Onnink, Bestuurssecretaris

.....
Samenwerking met Hersenz
Zozijn Op Pad is de sector van Zozijn die gespecialiseerd is in niet aangeboren hersenletsel (NAH). Zozijn – Op Pad biedt het behandelprogramma Hersenz aan voor mensen met niet- aangeboren hersenletsel en hun naasten. Wij helpen cliënten en hun naasten weer grip op het eigen leven te krijgen en om te gaan met de gevolgen van NAH. Om onze kennis en expertise op het gebied van niet aangeboren hersenletsel te vergroten zijn wij in 2016 lid geworden van stichting Hersenz. Met een aantal collega-zorgorganisaties biedt Zozijn een landelijk dekkend netwerk om mensen die in de chronische fase zitten van hersenletsel, een behandeltraject te bieden (zowel individueel als groepsbehandeling op locatie) waarbij wordt gewerkt aan o.a. prikkelverwerking, fysieke training, belastbaarheid en rouw en verlies.



Hersenz, een samenwerkingsverband van 12 zorginstellingen voor langdurige zorg. Hersenz biedt kennis en expertise op het gebied van niet aangeboren hersenletsel (NAH). De missie van Hersenz is het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen met niet-aangeboren hersenletsel en hun naasten. Dit zien we als onze maatschappelijke opdracht. Dat doet Hersenz door in te zetten op het ontwikkelen, delen en toepassen van de meest recente kennis op gebied van behandeling in de adaptatiefase (chronische fase) én het bieden van een aantrekkelijke, professionele omgeving waarin professionals zich kunnen ontwikkelen en specialiseren.

Onze begeleiding is er voor volwassenen, kinderen en jongeren met NAH, én hun naasten. We begeleiden thuis, op het werk/dagbesteding of op school. Zozijn-Op Pad heeft meerdere woonlocaties.

.....
De resultaten van de behandeling zijn (bewezen) goed. De cliënten – én hun verwanten – zijn vaak heel tevreden over de uitkomsten van het behandeltraject. Want hersenletsel heb je niet alleen.
.....

Annelies Donderwinkel,
Manager Zozijn – Op Pad (NAH/LG)

De regiofunctie van de Daniël de Brouwerschool

De Daniël de Brouwerschool is een school voor Zeer Moeilijk Lerende Kinderen (ZMLK) in de leeftijd van 4 - 20 jaar. De school ligt midden op het prachtig landgoed De Lathmer met grote pleinen en veel ruimte rondom de school. Tegenover de school ligt een groot sportveld en een Cruyffcourt. De school valt - net als stichting Zozijn Zorg - onder de stichting Zozijn Beheer.

Doelstelling is het verzorgen en bevorderen van het speciaal onderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs, op katholieke grondslag. De school heeft een regiofunctie. De school verwoordt haar visie met de bloementuin als metafoor.

Bij de Daniël de Brouwerschool krijgen kinderen een goede verzorging, liefde en aandacht. Alle kinderen ontwikkelen zich zo elk op hun eigen wijze en komen tot bloei. Bij stagnatie in de ontwikkeling is extra zorg voorhanden. Ieder kind ontwikkelt zich zo zelfstandig mogelijk. Hun ontwikkeling wordt nauwgezet schriftelijk bijgehouden. Er is veel onderling overleg om ieder kind tot optimale zelfontplooiing te laten komen.

Samenwerking in de keten

Er zijn vakspecialisten die de kinderen apart of in kleine groepjes specialistische aandacht geven. Ruim 200 leerlingen komen dagelijks uit de gemeenten Apeldoorn, Bronckhorst, Brummen, Deventer, Epe, Heerde, Lochem, Olst-Wijhe, Rheden, Voorst en Zutphen naar de Daniël de Brouwerschool. Bij het voortgezet onderwijs werkt de school voor stageadressen samen met tientallen organisaties waaronder Zozijn of andere zorgorganisaties. Maar ook zorgboerderijen, supermarkten, autobedrijven, maneges, horeca en meubelzaken bieden stagemogelijkheden.



Met de samenwerking met Hersenz en de Daniël de Brouwerschool geeft Zozijn invulling aan duurzaamheidsdoelstelling 17 Van de Verenigde Naties: 'Partnerschappen om doelstellingen te bereiken'.

Visie

De Daniël de Brouwerschool is een school als een bloementuin. Kinderen komen binnen in de knop, krijgen een goede voedingsbodem en tijd om te aarden.

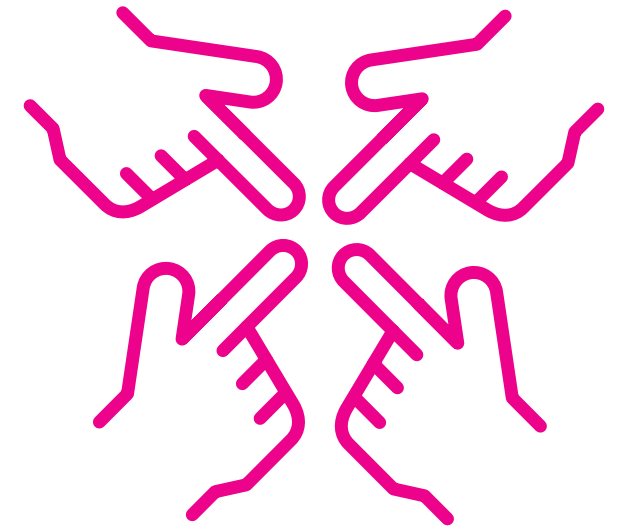
3.7 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap

Organisaties hebben een relatie met de gemeenschappen waarin zij actief zijn. Deze relatie behoort te zijn gebaseerd op de betrokkenheid bij de gemeenschap om zo te kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van die gemeenschap. Deze betrokkenheid - individueel of via een vereniging - helpt om de burgerlijke samenleving te versterken. Zozijn is met diverse initiatieven nauw betrokken bij de gemeenschappen waar zij deel van uitmaakt. De voorbeelden die wij in dit verslag willen uitlichten zijn Wenswijk Didam, de Koffiebar in Zutphen en de ondersteuning door cliënten van voetbalclub FC Winterswijk.

Wenswijk Didam

Wenswijk in Didam is een project dat is gestart en begeleid door Welcom, een welzijnsorganisatie in Didam. Het project is een samenwerking tussen zorginstelling voor ouderenzorg Liemerij, Basisschool de Ontdekking, dagcentrum de Lockhorst van Zozijn, een medewerker van Welcom en mensen uit de wijk. Het doel van het samenwerkingsverband is om iedere maand gezamenlijk activiteiten te organiseren, met als doel: elkaar ontmoeten. Inmiddels is het samenwerkingsverband iets kleiner geworden en organiseren we zes activiteiten gedurende het jaar. Een greep uit de activiteiten die we organiseren:

- **Carnaval in februari:** Op de basisschool is een raad van 11 ingesteld. Leerlingen bouwen ieder jaar samen met cliënten van Zozijn winkelwagens om tot carnavalswagens voor de carnavalsoptocht van de scholen die plaatsvindt op de vrijdag voor carnaval. Zij komen twee keer op een donderdagmiddag op de Lockhorst samen en gaan dan met onze cliënten wagens bouwen voor de carnavalsoptocht van de scholen, die de vrijdag voor carnaval plaatsvindt. Ieder jaar bedenken we een ander thema.



Inmiddels lopen er cliënten van Zozijn, drie basisscholen en vrijwilligers mee en de animo groeit. De route loopt langs zorgcentrum Meulenvelden, zodat de ouderen ons ook kunnen zien, vanuit hun kamer, de huiskamer, of buiten.

- **Nationale pannenkoeken dag in maart:** In maart is nationale pannenkoeken dag. Een groep kinderen komt dan op de Lockhorst en gaan samen met cliënten pannenkoeken bakken en opeten.
- **Herfststukjes maken in september:** In september komt een klas van Basisschool De Ontdekking bij Dagcentrum De Lockhorst in de hal herfststukjes maken. Iedereen maakt zijn/haar eigen herfststuk. De cliënten en de kinderen zitten door elkaar heen. Vaak begint de activiteit wat rustig, maar uiteindelijk zoekt iedereen elkaar op en gaan ze elkaar gaan ook helpen. Dan heb je weer die verbinding. En mensen zijn ook enorm trots op het resultaat.
- **Kerstkoor in December:** In december viert de basisschool kerst. Tijdens deze kerstviering hebben wij een gelegenheidskoor. In dit koor zitten 15 kinderen van de groepen vijf tot en met acht, cliënten van de Lockhorst en mensen van het plaatselijke koor. Dit alles wordt muzikaal begeleidt door de muziektherapeut van Zozijn. We oefenen twee keer op woensdagochtend en op donderdagavond en de uitvoering tijdens de kerstviering vindt plaats op de basisschool.



.....

We zien de Wenswijk als een meer-waarde voor de dagbesteding, omdat we op deze manier onder de mensen zijn. Mensen ontmoeten elkaar, herkennen elkaar als ze een bekende tegenkomen en er ontstaat een leuk contact. Vooral als kinderen voor het eerst bij ons komen en kennis maken met de doelgroep zie je ze nog wel eens verbaasd kijken. Maar als ze elkaar vaker zien, stellen ze ook vragen en wordt het contact steeds gemakkelijker.

Sabine Hesselink, Coördinerend ondersteuner dagcentrum De Lockhorst

- **Buiten de Wenswijk:** Ook buiten het project Wenswijk om organiseren we diverse activiteiten, waaronder de volgende:
 - Met een aantal cliënten werken we op een basisschool. We ondersteunen de conciërge met taken die hij normaal doet op de woensdagochtend (fruit schillen voor kleuters, stofzuigen, papier snipperen, schoonmaken). Dit is waardevol werk en cliënten voelen zich enorm gewaardeerd;
 - Op dinsdagmiddag gaan cliënten naar de kinderboerderij hier vlakbij waar we werkzaamheden verrichten zoals voederbakjes afwassen, drinkwater bijvullen, vegen en spelmateriaal schoonmaken.
 - Onze cliënten werken een dag in de week bij Ambius; een bedrijf voor interieurbepanting. We helpen de planten te verzorgen en doen ook inpakwerk voor dit bedrijf op het dagcentrum.

Bovengenoemde activiteiten zijn een greep uit de vele activiteiten en voorzieningen waarmee wij onze betrokkenheid bij de lokale gemeenschap gestalte geven.

Koffie-Bar Zutphen

In de wijk Noorderhaven is de Koffie-Bar van Zozijn een bijzondere horecagelegenheid en leerwerkplek voor mensen met een verstandelijke beperking. Hier werken enthousiaste medewerkers die met plezier koffie, thee en huisgemaakte lekkernijen serveren. De Koffie-Bar is vijf dagen per week open. De Koffie-Bar is gevestigd op de begane grond van de Lemmerië, net als De Wasserië en Atelier Warempel. Gasten kunnen er genieten van versgebakken producten zoals diverse soorten taart, koekjes en brownies, terwijl ze uitkijken over de jachthaven. Er is ruimte voor zo'n 18 gasten. Naast de gezellige sfeer en ambachtelijke producten biedt de Koffie-Bar cliënten van Zozijn een waardevolle werkervaring. Medewerkers leren horecavaardigheden en gastvrijheid in een veilige en gestructureerde omgeving. In de eigen kookstudio beschikken de medewerkers over apparatuur om samen de producten te bakken. Behalve bediening van de gasten hoort ook afwassen en schoonmaakwerk tot hun taak. Hierbij maken zij gebruik van ondersteunende hulpmiddelen zoals 'Mijn Eigen Plan'. De Koffie-Bar werkt daarnaast samen met het Koelhuis, waar cliënten één dag per week meedraaien om nog meer ervaring op te doen in de horeca.



Alonso en Timo doen belangrijk werk voor FC Winterswijk

Bij voetbalclub FC Winterswijk doen Zozijn cliënten Alonso en Timo allerlei belangrijke werkzaamheden. Daarnaast sporten en bewegen zij bij de club samen met een ondersteuner, vrijwilliger of student van het Graafschap College.

Alonso en Timo voeren diverse werkzaamheden uit, waaronder:

- Velden uitzetten, hoekvlaggen plaatsen, goaltjes en pionnen klaarzetten;
- Ballenhokken controleren op inhoud, zachte ballen oppompen en het hok schoonhouden;
- Voetbaltenues en de trainingshesjes wassen en opvouwen;
- Ruimtes in het gebouw, bidons, bidonrekken en reclameborden schoonhouden;
- Het terrein schoonhouden: papier prikken, prullenbakken legen en vegen;
- Administratieve werkzaamheden zoals lijsten en overzichten maken voor taken en de verdeling van werk;
- Drinkbekers klaarzetten en ranjahouders schoonmaken;
- Kantinedienst draaien: koffie en thee verzorgen, opruimen en afwassen, en
- Wc- rollen en handdoekjes aanvullen.

Hij vindt het leuk om bij FC Winterswijk te werken omdat hij in het weekend complimenten krijgt voor zijn harde werken. Dat geeft hem motivatie om op de maandag weer naar FC Winterswijk te gaan en daar weer fijn aan het werk te gaan. Timo werkt iedere woensdag en vrijdag bij FC Winterswijk. Hij vindt het heel erg leuk om er te werken want hij doet belangrijk werk voor de voetbalclub. Zoals op de woensdag tenues wassen, ballen oppompen, hesjes uitzoeken en wassen. Op de vrijdag helpt Timo met velden uitzetten, goals neerzetten, ranjabekers vullen en fruit klaarzetten. Timo: 'Maar het allerleukste vind ik om de velden uit te zetten. Ook is het een heel leuk team waar ik mee samenwerk.' Cliënten kunnen bij de voetbalclub werken of stagelopen. Zij doen op het sportpark van FC Winterswijk allemaal belangrijke werkzaamheden zodat zij kunnen scoren.



Alonso werkt alweer een tijdje bij FC Winterwijk. Dat is zijn cluppie want daar voetbalt hij zelf in het G-team.

'Ik werk 1 dag per week bij FC Winterswijk. Maar in het weekend doe ik hier ook allerlei klusjes. Ik ken hier namelijk veel mensen en voetbal zelf bijna ieder weekend hier'.



HOOFDSTUK 4

Integratie van MVO binnen de organisatie

In dit hoofdstuk geven wij inzicht in hoe Zozijn haar maatschappelijke verantwoordelijkheid integreert in de dagelijkse bedrijfsvoering. Tevens komt onze verantwoordelijkheid binnen de zorgketen en de communicatie richting onze stakeholders aan de orde.

4.1 Ketenverantwoordelijkheid en invloedssfeer

Door het (op termijn) beschikbaar stellen van de in paragraaf 3.6 'Rol en invloed in de zorgketen' beschreven wetenschappelijk onderbouwde publicatie over methodieken voor de gehandicaptenzorg, dragen Zozijn en haar onderzoekpartners (onder andere onderwijsinstellingen) bij aan de kennisontwikkeling binnen de sector.

4.1.2 Gepaste zorgvuldigheid (due diligence)

Onze financiële medewerkers hebben de ambitie om de medewerkers optimaal in staat te stellen liefdevolle zorg te leveren aan de cliënten. Wij geven invulling aan dit streven door:

- Een optimale financiële huishouding waarbij gebruik wordt gemaakt van voorspellende stuurinformatie met behulp van dashboard, business cases en planningstools;

- De optimale benutting van de bekostigingsmogelijkheden gegeven de complexe bekostigingsstructuur vervat in de Wet langdurige zorg (Wlz), Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet;
- Een optimale overhead ter ondersteuning van het primair proces, waarbij de organisatie toeziet op de omvang en kwaliteit van haar formele- en informele overhead. Hiertoe nemen wij deel aan de jaarlijkse overhead-benchmark uitgevoerd door Berenschot.

Daarnaast sturen wij expliciet op een effectief strategisch informatiebeleid en innovatie door:

- Informatiebeveiliging en gegevensbescherming: zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens, medische gegevens, methodieken en klachten;
- Informatievoorziening voor de medewerker waarbij medewerkers optimale digitale ondersteuning ontvangen om hun werk uit te voeren;
- Informatievoorziening en innovatie voor de cliënt: zorgtechnologie ontwikkelt zich snel en daarom hebben wij een Zorglab met een testteam van cliënten om zorgtechnologie op te sporen, te testen en toe te passen. Daarnaast vinden wij dat cliënten ook zelf tot bloei moeten kunnen komen op het gebied van digitale aardigheden. Om die reden heeft de Zozijn School verschillende cursussen ontwikkeld over het gebruik van computers en sociale media.

Tenslotte zetten wij diverse technische ondersteuningsmiddelen en domotica in waaronder signaalringssystemen, sensoren, noodoproepen, terrein- en gebouwbewaking en een digitaal sleutelsysteem.

4.3 Integreren van maatschappelijke verantwoordelijkheid in besturingsprocessen, systemen en procedures

Zozijn heeft het proces van de verduurzaming van de strategie belegd bij één van haar directeuren.

Daarnaast is er een implementatiestructuur voor verduurzaming in het leven geroepen, welke erals volgt uitziet:

- Portefeuillehouder: Directeur Vastgoed, Duurzaamheid en Facilitaire dienst
- Projectleider: Manager Duurzaamheid
- Adviseur extern adviesbureau

In de afgelopen jaren is er onder leiding van de projectleider een projectgroep samengesteld die ieder vanuit de eigen expertise bijdraagt aan de verduurzaming van onze strategie. In de projectgroep zijn de volgende beleidsdisciplines vertegenwoordigd:

- Vastgoed
- Inkoop
- Facilitair
- ICT
- Communicatie
- Daarnaast nemen – afhankelijk van het onderwerp – managers van de afdelingen Control, Zorg, Opleiden, Zozijn school en Management & Organisatie deel.



Wat hebben wij in het jaar 2025 op het gebied van MVO bereikt:

- In 2025 heeft de focus vooral gelegen op de voltooiing van de implementatie van de certificering op niveau Brons van de Milieuthermometer Zorg (MTZ). Eind 2025 is de laatste regio – regio Salland / Graafschap – voor de MTZ gecertificeerd op niveau brons.
- In 2025 zijn wij gestart met de bouw van de grootschalige nieuwe locatie Zorgpark Warmse Water.
- Wij hebben op diverse locaties ledverlichting en zonnepanelen geïnstalleerd.

Voor het jaar 2026 heeft Zozijn de volgende duurzame ambities vastgesteld die stapsgewijs zullen worden gerealiseerd:

- Om de her-certificering voor de Milieuthermometer Zorg te faciliteren zullen wij een praktisch handboek ontwikkelen voor de locaties om de benodigde acties te borgen om gecertificeerd te blijven.

4.4 Het monitoren van activiteiten en beoordelen van prestaties

Bij Zozijn wordt methodisch gewerkt, volgens heldere afspraken die te vinden zijn in het kwaliteits-handboek. Zoals wij in paragraaf 3.3 hebben toegelicht, werken wij met het kwaliteitssysteem HKZ om de werkprocessen te beheersen en zo nodig te verbeteren. Op alle niveaus in de organisatie voert de organisatie risico-inventarisaties uit, worden klachten, incidenten en calamiteiten geanalyseerd.

Wij gebruiken de resultaten voor verbetering. Wij hebben een HKZ-certificaat en daardoor is geborgd dat het kwaliteitssysteem jaarlijks door een extern bureau wordt getoetst.

4.5 MVO communicatie en rapportage

Ten behoeve van de interne beleidsvorming en communicatie over duurzaamheid hebben wij een 'Beleidsnota Duurzaamheid' opgesteld. Daarnaast rapporteren wij middels deze Zelfverklaring ISO 26000 ieder jaar extern over onze duurzame strategie langs de zeven kernthema's van de 'NEN ISO 26000 Richtlijn voor de Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van Organisaties (MVO) én adresseren wij de voor Zozijn relevante Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDGs) van de Verenigde Naties.

Deze rapportage publiceren wij zowel op onze website www.zozijn.nl als op het Publicatieplatform ISO 26000 van het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN).





Bijlage 1 – Milieu

Deze bijlage geeft een overzicht van de door Zozijn bereikte resultaten met betrekking tot het milieu in 2025 afgezet tegen het jaar 2023 en 2024.

Energieverbruik

In onderstaande tabel worden de verbruikscijfers in de jaren 2023 – 2025 met elkaar vergeleken. De basis van deze data zijn de slimme meters.

Energieverbruik	Verbruik 2023	Verbruik 2024	Verbruik 2025
Elektriciteitsverbruik totaal in MWh	4.946	4.993	4.959
Gas (gecorrigeerd)* M3	1.368.643	1.149.995	1.182.302

* De data voor het gasverbruik zijn gecorrigeerd voor graaddagen en zijn overgenomen uit het portal voor energiemonitoring van DB energie.

Toelichting daling elektriciteit

De installatie van nieuwe zonnepanelen en de vervanging van reguliere verlichting door ledlampen heeft geresulteerd in een daling van het elektriciteitsverbruik.

Toelichting verbruik gas/warmte

Het gasverbruik in 2025 is ten opzichte van 2024 iets toegenomen, maar ligt in 2025 nog steeds fors lager dan in 2023.

WATERVERBRUIK

Het totale waterverbruik van de gehele Zozijn-organisatie in kubieke meter.

Verbruik in m3	2024	2025*
Totaal gehele organisatie	92.163	76.762

* Het jaarlijkse waterverbruik is bekend in september van het daaropvolgende jaar. Het gerapporteerde totale verbruik in 2025; de eindafrekening is nog niet bekend.

BRANDSTOFVERBRUIK EIGEN VOERTUIGEN

Van de 8 leaseauto's van het wagenpark zijn er zes volledig elektrisch, één hybride en nog één auto op benzine. Voor wat betreft de bedrijfsauto's loopt het verbruik van diesel gestaag terug. Indien bedrijfs-wagens worden vervangen kiezen wij voor hybride of benzine motoren.

	2023	2024	2025
Aantal voertuigen	21	27	24
KWh	33.975	48.711	41.240
Euro 95 (liter)	10.597	11.700	6.959
Diesel (liter)	11.784	15.633	12.063

GEPLAATSTE ZONNEPANELEN

Diverse locaties	Aantal panelen
Totaal aantal zonnepanelen 2024	2.671
Totaal aantal zonnepanelen 2025	3.125
Totaal opgewekt vermogen in 2024	781 MWh
Totaal opgewekt vermogen in 2025	925 MWh

Naast het plaatsen van zonnepanelen op nieuwbouwlocaties investeert Zozijn tot en met 2030 in het plaatsen van nieuwe zonnepanelen op bestaande locaties (eigendom en huur). Hiermee realiseren wij onze doelstelling om per 2030 in totaal 5.000 panelen op onze locaties te hebben geplaatst.



Afval

Afval is niet zichtbaar in onze CO₂-footprint. Dit omdat de CO₂-impact van de afvalfase niet los gezien kan worden van de grondstoffen waaruit het afval is ontstaan. De afvalverwerker van Zozijn stuurt op thema's zoals circulaire economie, hoogwaardig hergebruik en recycling.

Afvalstroom	2023		2024		2025	
	Gewicht	%	Gewicht	%	Gewicht	%
Restafval	461.616 kg	80 %	462.128 kg	77,19 %	471.835 kg	77,35%
Gevaarlijk afval	338 kg	0,06 %	342 kg	0,06 %	270 kg	0,04%
GFT	1.152 kg	0,20 %	440 kg	0,07 %	350 kg	0,06%
Glas	3.200 kg	0,55 %	2.800 kg	0,47 %	3.600 kg	0,6%
Hout	18.280 kg	3,15 %	26.320 kg	4,40 %	23.580 kg	3,86 %
Papier/Karton	46.440 kg	8,01 %	51.237 kg	8,56 %	48.510 kg	7.95%
PMD	30.222 kg	5,21 %	32.566 kg	5,44 %	31.640 kg	5,18%
Swill	14.914 kg	2,57 %	20.383 kg	3,40 %	27.620 kg	4,52%
Vertrouwelijk papier	3.465 kg	0,60 %	2.475 kg	0,41%	2.750 kg	0,45%
Eindtotaal	579.637 kg	100,00%	598.691 kg	100,00%	610.000 kg	100,00%

CO₂ uitstoot

Deze CO₂ berekening is gebaseerd op scope 1 en 2 (verbruik gas, elektriciteit en brandstof van uitsluitend het eigen wagenpark).

CO ₂ equivalent (uitstoot in ton)	2024	2025
Elektriciteit KWh (ingekocht) *	2.378	1.329
Gas (gecorrigeerd (m3))	2.545	2.518
Brandstof eigen wagenpark (KWh, Euro 95 en diesel)	110	72
Totaal ton CO2 uitstoot	5.079	3.919

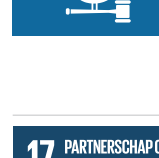
* De CO₂-emissiefactor voor elektriciteit (inclusief ketenemissies) in Nederland daalt in 2025 naar 0,268 kg CO₂/kWh. Dit is een aanzienlijke verlaging ten opzichte van de 0,328 kg CO₂/kWh die in 2024 gold. Deze daling weerspiegelt een verder vergroening van de elektriciteitsmix, ondanks mogelijke toenames in de totale uitstoot door toegenomen productie. dan komen we op 76.762 m³. Dit is veel lager omdat de eindafrekening nog niet bekend is.

Bijlage 2

Sustainable Development Goals (SDGs) van de VN

De 17 Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties zijn duurzame doelstellingen om onze wereld te transformeren. Het zijn primair doelstellingen voor landen (op macroniveau) maar zijn - soms indirect - ook van toepassing op organisaties en individuen. Bij ieder ontwikkelingsdoel noemen we het betreffende ISO 26000 kernthema dat daar het meeste raakvlak mee heeft.

	GOAL 1. GEEN ARMOEDE (* CLIËNTEN/PATIËNTEN, MENSENRECHTEN, MEDEWERKERS) Beëindig armoede overal en in al haar vormen.
	GOAL 2. GEEN HONGER (* BESTUUR, GEMEENSCHAP, MILIEU) Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw.
	GOAL 3. GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN (* CLIËNTEN/PATIËNTEN, MENSENRECHTEN, MEDEWERKERS) Verzeker een goede gezondheid en promoot welzijn voor alle leeftijden.
	GOAL 4. KWALITEITSONDERWIJS (* BESTUUR, GEMEENSCHAP) Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen.
	GOAL 5. GENDER GELIJKHEID (* CLIËNTEN/PATIËNTEN, MENSENRECHTEN, MEDEWERKERS) Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes.
	GOAL 6. SCHOON WATER EN SANITAIR (* MILIEU, BESTUUR) Verzeker toegang tot duurzaam beheer van water en sanitaire voorzieningen voor iedereen.
	GOAL 7. BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE (* MILIEU, CLIËNTEN / PATIËNTEN) Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen.
	GOAL 8. EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI (* ZORGKETEN, GEMEENSCHAP, MEDEWERKERS, PATIËNTEN / CLIËNTEN) Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.

	GOAL 9. INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR Bouw een veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie.
	GOAL 10. ONGELIJKHEID VERMINDEREN (* MENSENRECHTEN, BESTUUR) Dring ongelijkheid in en tussen landen terug.
	GOAL 11. DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN (* MENSENRECHTEN, GEMEENSCHAP, MILIEU) Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam.
	GOAL 12. VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE (* BESTUUR, ZORGKETEN, MILIEU) Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen
	GOAL 13. KLIMAATACTIE (* BESTUUR, MENSENRECHTEN, MILIEU) Neem dringend actie om de klimaatverandering en haar impact te bestrijden.
	GOAL 14. LEVEN IN HET WATER (* MENSENRECHTEN, ZORGKETEN, MILIEU) Behoud en maak duurzaam gebruik van oceanen, zeeën en mariene hulpbronnen.
	GOAL 15. LEVEN OP HET LAND (* MENSENRECHTEN, ZORGKETEN, MILIEU) Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen op het vasteland, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming, stop landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.
	GOAL 16. VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN (* BESTUUR, ZORGKETEN, MENSENRECHTEN) Bevorder vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, verzekert toegang tot justitie voor iedereen en bouw op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en toegankelijke instellingen uit.
	GOAL 17. PARTNERSCHAPPEN OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN (* BESTUUR, MENSENRECHTEN, GEMEENSCHAP, ZORGKETEN) Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.

* Corresponderende kernthema's van de richtlijn voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties ISO 26000.

Bijlage 3

Referentietabel CSRD / ESRS

In onderstaande referentietabel rapporteren wij de materiële duurzaamheidsaspecten voor Zozijn conform de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die zijn gebaseerd op de in 2023 in werking getreden Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wetgeving van de Europese Unie. We onderscheiden – naast generieke organisatie aspecten (general disclosures) – ook ecologische, sociale en bestuurlijke (governance) factoren (afgekort ESG) van de ESRS. Waar mogelijk verwijzen wij naar de relevante delen van dit MVO-verslag, dan wel kiezen wij voor directe toelichting van het betreffende aspect in deze tabel.

Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ESRS-2	ALGEMENE TOELICHTINGEN (GENERAL DISCLOSURES)	
BP-1	Basis voor de voorbereiding	Zozijn stelt een duurzaamheidsverslag conform de richtlijn ISO 26000 op.
BP-2	Informatieverschaffing met betrekking tot specifieke omstandigheden	Twee thema's van de richtlijn ISO 26000 zijn aangepast voor de zorgsector.
	Tijdshorizon	De duurzaamheidsrapportage wordt ieder boekjaar opgesteld.
	Schatting van de waardeketen	Voor sommige milieudata is gebruik gemaakt van sectorgemiddelden.
	Bronnen van schatting en uitkomstonzekerheid	Niet gerapporteerd.
	Wijzigingen in de voorbereiding of presentatie van duurzaamheidsinformatie	Niet van toepassing.
	Rapportagefouten in voorgaande perioden	Niet van toepassing.
	Informatieverschaffing die voortvloeit uit lokale wetgeving of algemeen aanvaarde duurzaamheidsverslaggeving	Zozijn is gehouden aan Nederlandse energiewetgeving, waaronder de EED en de Portefeuille Routekaart Maatschappelijk Vastgoed.
	Oprichting door verwijzing	In deze rapportage rapporteren wij conform de MVO-richtlijn ISO 26000, de relevante SDGs en de ESRS.

Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
	2. GOVERNANCE / BESTUUR	
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	Zie Hoofdstuk 3.1 Bestuur
GOV-2	Informatie verstrekt aan en duurzaamheidskwesties die door de bestuurs-, leidinggevende en toezicht-houdende organen van de onderneming worden behandeld	Zie hoofdstuk 3.1. De Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en overige inspraak-organen van Zozijn zijn betrokken bij duurzaamheids-kwesties.
GOV-3	Integratie van duurzaamheid gerelateerde prestaties in stimuleringsregelingen	Niet van toepassing.
GOV-4	Verklaring passende zorgvuldigheid (Due Diligence)	Zie hoofdstuk 1, De 7 principes van MVO
GOV-5	Risicobeheer en interne controles op duurzaamheidsrapportage	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur. Zozijn heeft een risicokaart laten opstellen door een extern bureau.
	3. Strategie	
SBM-1	Marktpositie, strategie, businessmodel(en) en waardeketen	Strategiedocument Zozijn 2025-2030 'We zien elkaar' en Routekaart Duurzaam Zozijn
SBM-2	Belangen en standpunten van belanghebbenden	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders
SBM-3	Materiële impact, risico's en kansen en hun interactie met strategie en bedrijfsmodel(en)	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders
	4. Impact, risico- en opportuniteitsbeheer	
	4.1 Informatieverschaffing over het materialiteits-beoordelingsproces	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële effecten, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders
IRO-2	Openbaarmakingsvereisten in ESRS die worden gedekt door de duurzaamheidsverklaringen van de onderneming	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders
	4.2 Rapportage over kansen	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders
	4.3 Openbaarmaking van inhoud over beleid en acties	MVO-rapportage Duurzaam Zozijn
MDR-P	Beleid dat is aangenomen om materiële duurzaamheid kwesties te beheren	Dit beleid staat beschreven in de: Routekaart Duurzaam Zozijn
MDR-A	Acties en middelen m.b.t. materiële duurzaamheidskwesties	Dit beleid staat beschreven in de: Routekaart Duurzaam Zozijn
	5. Statistieken en doelen	
MDR-M	Data met betrekking tot materiële duurzaamheidskwesties	MVO-rapportage Duurzaam Zozijn en meer specifiek Bijlage 1 Milieu
DC-T	Het bijhouden van de effectiviteit van beleid en acties door middel van doelen	MVO-rapportage Duurzaam Zozijn en meer specifiek Bijlage 1 Milieu

Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-E	ENVIRONMENT (MILIEU)	
ERSRS-1	KLIMAATVERANDERING	
GOV-3	Integratie van duurzaamheid gerelateerde prestaties in stimuleringsregelingen	Niet gerapporteerd
E1-1	Transitieplan voor mitigatie van klimaatverandering	MVO-rapportage Duurzaam Zozijn en meer specifiek Bijlage 1 Milieu
SBM-3	Materiële impact, risico's en kansen en hun interactie met strategie en bedrijfsmodel(en)	Strategiedocument Zozijn 2025-2030 'We zien elkaar' en Routekaart Duurzaam Zozijn en Hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken stakeholders
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële klimaat gerelateerde effecten, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen	Jaarlijkse update van de MVO-rapportage
E1-2	Beleid met betrekking tot mitigatie van en aanpassing aan de klimaatverandering	Strategiedocument Zozijn 2025-2030 'We zien elkaar' en Routekaart Duurzaam Zozijn
E1-3	Acties en middelen in verband met het beleid inzake klimaatverandering	Routekaart Duurzaam Zozijn Hoofdstuk 4 Resultaten duurzaam beleid en diverse beleidsplannen
E1-4	Doelstellingen met betrekking tot mitigatie van en aanpassing aan de klimaatverandering	Routekaart Duurzaam Zozijn Hoofdstuk 4 Resultaten duurzaam beleid en diverse beleidsplannen
E1-5	Energieverbruik en mix	Zie Bijlage 1 'Milieu'
E1-6	Bruto scopes 1, 2, 3 en totale broeikasgasemissies	Zie Bijlage 1 'Milieu'
E1-7	GHG intensiteit (verwijderen en voorkomen) door 'carbon credits', compensatie maatregelen. Broeikasgasverwijderingen en broeikasgas-mitigatieprojecten die worden gefinancierd met koolstofkredieten	Zie hoofdstuk 3.5 Milieu en Bijlage 1 'Milieu'.
E1-8	Intern koolstof beprijzen	Niet van toepassing
E1-9	Potentiële financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaat gerelateerde kansen	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders (dubbele materialiteit)

Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-E	ENVIRONMENT (MILIEU)	
ERSRS-2	VERVUILING	
ESRS 2 / IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële verontreiniging gerelateerde effecten, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen	Zie hoofdstuk 3.5 Milieu en Bijlage 1 Milieu
E2-1	Beleid in verband met vervuiling	Zie hoofdstuk 3.5 Milieu en Bijlage 1 Milieu
E2-2	Acties en middelen in verband met vervuiling	Zie hoofdstuk 3.5 Milieu en Bijlage 1 Milieu
E2-3	Doelstellingen (targets) in verband met vervuiling	Zie hoofdstuk 3.5 Milieu en Bijlage 1 Milieu
E2-4	Verontreiniging van lucht, water en bodem	Zozijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen
E2-5	Tot bezorgdheid aanleiding gevende stoffen en zeer zorgwekkende stoffen	Zozijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen
E2-6	Potentiële financiële effecten van vervuiling gerelateerde effecten, risico's en kansen	Zozijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen



Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-E	ENVIRONMENT (MILIEU)	
ERSRS-3	WATER EN MARIENE HULPBRONNEN	
	Impact-, risico- en kansen management	Zo zijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen, aspect water en afvalwater
ESRS 2 / IRO-1	Beschrijving van de processen om de effecten, risico's en kansen op het gebied van materieel water en mariene hulpbronnen te identificeren en te beoordelen	Zo zijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen, aspect water en afvalwater
E3-1	Beleid met betrekking tot water en mariene hulpbronnen	Zo zijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen, aspect water en afvalwater
E3-2	Acties en hulpbronnen in verband met water en mariene hulpbronnen	Zo zijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen, aspect water en afvalwater
E3-3	Doelstellingen met betrekking tot water en mariene hulpbronnen	Zo zijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen, aspect water en afvalwater
E3-4	Waterverbruik	Zie Bijlage 1 'Milieu'
E3-5	Potentiële financiële effecten, risico's en kansen op het gebied van water en mariene hulpbronnen	Zo zijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen, aspect water en afvalwater

Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-E	ENVIRONMENT (MILIEU)	
ERSRS-4	BIODIVERSITEIT EN ECOSYSTEMEN	
E4-1	Transitieplan biodiversiteit en ecosystemen	Zo zijn is gecertificeerd voor de Milieu-thermometer Zorg. Zie de diverse onderliggende beleidsplannen over afvalbeheer en grondstoffen, groenbeheer en circulariteit. Zie ook MVO rapportage 2024 hoofdstuk 3.4 aspect circulariteit
ESRS 2 / SBM-3	Materiële impact, risico's en kansen en hun interactie met strategie en bedrijfsmodel(en)	Zie de beleidsplannen over afvalbeheer en grondstoffen, groenbeheer en circulariteit
ESRS 2 / IRO-1	Beschrijving van processen om materiële biodiversiteit en ecosysteem gerelateerde effecten, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen	Zie de beleidsplannen over afvalbeheer en grondstoffen, groenbeheer en circulariteit
E4-2	Beleid met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen	Zie de beleidsplannen over afvalbeheer en grondstoffen, groenbeheer en circulariteit
E4-3	Acties en middelen in verband met biodiversiteit en ecosystemen	Zie de beleidsplannen over afvalbeheer en grondstoffen, groenbeheer en circulariteit
E4-4	Doelstellingen met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen	Zie de beleidsplannen over afvalbeheer en grondstoffen, groenbeheer en circulariteit
E4-5	Impact (data) gerelateerd aan biodiversiteit en ecosystemen	Zie de beleidsplannen over afvalbeheer en grondstoffen, groenbeheer en circulariteit
E4-6	Potentiële financiële effecten van biodiversiteit en ecosysteem gerelateerde effecten, risico's en kansen	Zie de beleidsplannen over afvalbeheer en grondstoffen, groenbeheer en circulariteit



Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-E	ENVIRONMENT (MILIEU)	
ERSRS-5	HULPBRONNENGEBRUIK EN CIRCULAIRE ECONOMIE	
ESRS 2 / IRO-1	Beschrijving van de processen om het gebruik van materiële hulpbronnen en de aan de circulaire economie gerelateerde effecten, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen	Zie Plan en evaluatie Duurzame grondstoffen.
E5-1	Beleid met betrekking tot het gebruik van hulpbronnen en de circulaire economie	Zie Plan en evaluatie Duurzame grondstoffen.
E5-2	Acties en middelen in verband met het gebruik van hulpbronnen en de circulaire economie	Zie Plan en evaluatie Duurzame grondstoffen.
E5-3	Doelstellingen met betrekking tot het gebruik van hulpbronnen en de circulaire economie	Zie Plan en evaluatie Duurzame grondstoffen.
E5-4	Instroom van resources	Niet van toepassing voor een zorginstelling
E5-5	Uitstroom van resources	Niet van toepassing voor een zorginstelling
	- Producten en materialen (specifieke data opleveren)	Niet van toepassing
	- Afval (specifieke data opleveren)	Zie Bijlage 1 'Milieu'
E5-6	Potentiële financiële effecten van hulpbronnen-gebruik en aan de circulaire economie gerelateerde effecten, risico's en kansen	Niet van toepassing voor een zorginstelling

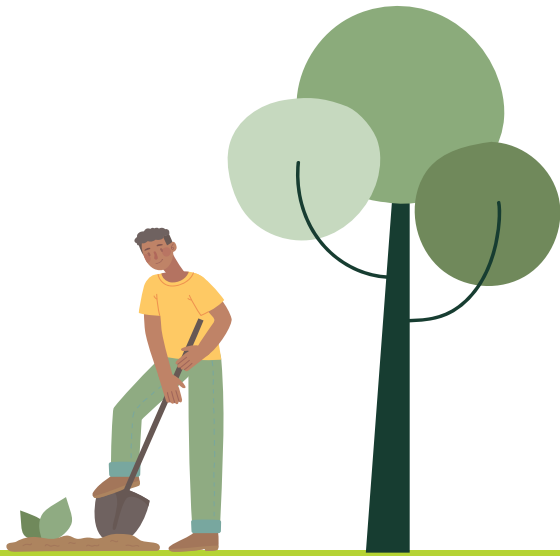


Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-S	SOCIAL (SOCIALE ASPECTEN)	
ERSRS-S1	EIGEN PERSONEELSBESTAND	
ESRS 2 / SBM-3	Materiële impact, risico's en kansen en hun interactie met strategie en bedrijfsmodel(en)	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-1	Beleid met betrekking tot de eigen werknemers	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-2	Processen voor het betrekken van eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-3	Processen om negatieve effecten te verhelpen en kanalen voor eigen werknemers om zorgen te uiten	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-4	Actie ondernemen met betrekking tot materiële effecten op het eigen personeel, en benaderingen om materiële risico's te beperken en materiële kansen met betrekking tot eigen personeel na te streven, en de effectiviteit van die acties	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-5	Doelstellingen met betrekking tot het beheer van materiële negatieve effecten, het bevorderen van positieve effecten en het beheer van materiële risico's en kansen	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-7	Kenmerken van niet eigen werknemers (inhuur) in het eigen personeelsbestand van de onderneming	Niet gerapporteerd
S1-8	Collectieve onderhandelingen en sociale dialoog	Niet gerapporteerd
S1-9	Diversiteitsindicatoren	Zie Hoofdstuk Werk en Zo Werkt en Hoofdstuk 3.7 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap
S1-10	Voldoende (adequate) beloning	Niet gerapporteerd
S1-11	Sociale bescherming	Niet gerapporteerd
S1-12	Personen met een handicap	Zie Hoofdstuk Werk en Zo Werkt en Hoofdstuk 3.7 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap
S1-13	Indicatoren voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-14	Gezondheids- en veiligheidsindicatoren	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-15	Indicatoren voor de balans tussen werk en privéleven	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid
S1-16	Compensatie indicatoren (loonkloof en totale compensatie)	Niet gerapporteerd
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige gevolgen voor de mensenrechten en incidenten	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en Hoofdstuk 3.3 Intern sociaal beleid

Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-E	ENVIRONMENT (MILIEU)	
ERSRS-2	WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN	
ESRS 2 / SBM-2	Belangen en opvattingen van belanghebbenden (stakeholders)	Zie Hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders en Jaarverantwoording
ESRS 2 / SBM-3	Materiële impact, risico's en kansen en hun interactie met strategie en bedrijfsmodel(en)	Niet gerapporteerd
S2-1	Beleid met betrekking tot werknemers in de waardeketen	Niet gerapporteerd
S2-2	Processen voor het betrekken van werknemers in de waardeketen over de impact	Niet gerapporteerd
S2-3	Processen om negatieve effecten te verhelpen en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen te uiten	Niet gerapporteerd
S2-4	Actie ondernemen met betrekking tot materiële effecten op werknemers in de waardeketen, en benaderingen om materiële risico's te beperken en materiële kansen met betrekking tot werknemers in de waardeketen na te streven, en de effectiviteit van die acties	Niet gerapporteerd
S2-5	Doelstellingen met betrekking tot het beheren van materiële negatieve effecten, het bevorderen van positieve effecten en het beheren van materiële risico's en kansen m.b.t. werkers in de waardeketen	Niet gerapporteerd



Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-S	SOCIAL (SOCIALE ASPECTEN)	
SERS S3	GETROFFEN (BETROKKEN) GEMEENSCHAPPEN	
SBM 2 / SBM-3	Materiële impact, risico's en kansen en hun interactie met strategie en bedrijfsmodel(en).	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders en hoofdstuk 3.6 Rol en invloed in de zorgketen en hoofdstuk 3.7 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap
S3-1	Beleid met betrekking tot getroffen (betrokken) gemeenschappen	Zie hoofdstuk 2 Identificeren en betrekken van stakeholders en hoofdstuk 3.6 Rol en invloed in de zorgketen en hoofdstuk 3.7 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap
S3-2	Processen voor het betrekken van getroffen (betrokken) gemeenschappen over de gevolgen van beleid door de organisatie	Zie hoofdstuk 3.6 Rol en invloed in de zorgketen en Hoofdstuk 3.7 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap
S3-3	Processen om negatieve effecten te verhelpen en kanalen voor getroffen gemeenschappen om zorgen te uiten	Zie hoofdstuk 3.4 Mensenrechten; omgaan met klachten en HKZ-certificatie
S3-4	Actie ondernemen met betrekking tot materiële effecten op getroffen (betrokken) gemeenschappen, en benaderingen om materiële risico's te beperken en materiële kansen met betrekking tot getroffen (betrokken) gemeenschappen na te streven, en effectiviteit van die acties	Zie hoofdstuk 3.6 Rol en invloed in de Zorgketen en Hoofdstuk 3.7 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap voor voorbeelden van de betrokkenheid van cliënten van Zozijn bij de lokale gemeenschappen (inclusiviteit).
S3-5	Doelstellingen met betrekking tot het beheren van materiële negatieve effecten, het bevorderen van positieve effecten en het beheren van materiële risico's en kansen	In de hoofdstukken 3.6 en 3.7 beschrijft Zozijn de diverse mogelijkheden die zij benut om cliënten zoveel te laten participeren in de (inclusieve) samenleving.



Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-E	ENVIRONMENT (MILIEU)	
ERSRS-S4	CLIËNTEN EN VERWANTEN (I.P.V. CONSUMENTEN EN EINDGEBRUIKERS)	
ESRS 2 / SBM-2	Belangen en standpunten van belanghebbenden	Zie hoofdstuk 1 Principes van MVO, Hoofdstuk 2 Stakeholders, Hoofdstuk 3.2 , 3.3 3.4 en paragraaf 'Werk en Zo werkt'.
ESRS 2 / SBM-3	Materiële impact, risico's en kansen en hun interactie met strategie en bedrijfsmodel(en)	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en hoofdstuk 3.4 Mensenrechten
S4-1	Beleid met betrekking tot Cliënten en Verwanten	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en 3.3.
S4-2	Processen om met Cliënten en Verwanten in contact te komen over effecten	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur
S4-3	Processen om negatieve effecten te verhelpen en kanalen voor Cliënten en Verwanten om zorgen te uiten	Zie hoofdstuk 3.4 Mensenrechten
S4-4	Actie ondernemen met betrekking tot materiële effecten op Cliënten en Verwanten, en benaderingen om materiële risico's te beperken en materiële kansen met betrekking tot Cliënten en Verwanten na te streven, en de doeltreffendheid van die acties	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur en hoofdstuk 3.2 Cliëntenaangelegenheden
S4-5	Doelstellingen met betrekking tot het beheren van materiële negatieve effecten, het bevorderen van positieve effecten en het beheren van materiële risico's en kansen	Zie hoofdstuk 3.4 Mensenrechten



Disclosure	Algemene informatie (cross cutting standard)	Verwijzing / directe beantwoording
ERSRS-G	GOVERNANCE / BESTUUR	
ESRS 2 / GOV-1	De rol van de bestuurs-, toezichhoudende en leidinggevende organen	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur
ESRS 2 / IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële effecten, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen	Zie hoofdstuk 3.1 Bestuur
G1-1	Bedrijfscultuur en beleid inzake gedrag	Zie hoofdstuk 1 Principes van MVO en hoofdstuk 3.1 Bestuur
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	Zie MVI-beleidsplan Zozijn
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	Niet gerapporteerd
G1-4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	Niet gerapporteerd
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	Niet gerapporteerd
G1-6	Betalingspraktijken	Niet gerapporteerd



**We zien
elkaar**

*MVO-rapportage Duurzaam Zozijn
1 juni 2025*

