



# ZINN

**Jaarverslag**  
2023

# Inhoud

<b>Deel 1: Jaarverslag</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding en algemeen verslag over 2023</b>	<b>8</b>
1.1 Duurzame inzetbaarheid medewerkers	8
1.2 Structuur	8
1.3 Beleidsmatige ontwikkelingen	8
1.4 Experimenten	9
1.5 Innovatie en technologie	11
1.6 Strategietraject 2024	11
1.6.1 Uitkomsten	12
1.7 Samenwerking	13
1.8 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit	14
<b>2. Algemene informatie en kerngegevens</b>	<b>16</b>
2.1 Visie en kernwaarden	17
2.1.1 Why, how, what	17
2.1.2 Kernkwaliteiten	18
2.1.3 Waar we in geloven	18
2.2 Strategisch manifest	18
2.2.1 Topthema's	18
2.2.2 Programmalijnen	18
2.2.3 Terugblik strategisch manifest	19
2.3 Meerjarenkaderbrief	21
2.4 (Kern)activiteiten, diensten en cliënten	24
2.5 Medewerkers, personeelsbezetting en vrijwilligers	25
2.6 Vrijwilligers	26
2.7 Juridische structuur en organigram	27
<b>3. Financiële analyse 2023</b>	<b>30</b>
3.1 Behaalde omzet en resultaten	31
3.2 Financiële positie	31
3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften	31
3.4 Financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren	32
<b>4. Onderzoek en ontwikkeling</b>	<b>33</b>
4.1 Onderzoek	34
4.2 Ontwikkeling	35
4.3 Leerafdeling	36

<b>5. Toekomstparagraaf</b>	<b>37</b>
5.1 Algemeen	38
5.1.1 Landelijke en regionale ontwikkelingen	38
5.2 Verwachte investeringen	40
5.3 Financieringsverwachtingen	40
5.4 Verwachte personeelsbezetting	40
5.5 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit	40
<b>6. Risicomanagement</b>	<b>42</b>
6.1 Risicokaarten	43
6.2 Oude wijze van risicomanagement	44
6.3 Nieuwe werkwijze integratie risicomanagement en interne audits	44
6.3.1 Hoe	44
<b>7. Maatschappelijke aspecten van ondernemen</b>	<b>48</b>
7.1 Algemene maatschappelijke aspecten	49
7.2 Milieuaspecten	49
7.3 Vastgoed	51
7.4 Informatiebeveiliging en privacybescherming	52
7.5 Een passende werkplek voor iedereen	52
7.5.1 Ontwikkelen en opleiden is een tophema	53
7.5.2 Social return is een vast onderdeel van de aanpak	53
<b>Deel 2: Verslag van de Raad van Toezicht</b>	<b>54</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>55</b>
<b>2. Vergaderschema 2023</b>	<b>56</b>
<b>3. Onderwerpen</b>	<b>58</b>
3.1 Financiën en bedrijfsvoering	58
3.2 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit	58
2.3.1 Interne organisatie	59
2.3.2 Uitvoering governance principe	60
2.3.3 Verlenen van goedkeuring en vaststelling	60
2.3.4 Herbenoeming de heer Dusseljee	60
2.3.5 Starten werving en selectie	61
2.3.6 Jaargesprek Raad van Bestuur	61
<b>4. Aandachtsgebieden leden Raad van Toezicht</b>	<b>62</b>
<b>5. Commissies Raad van Toezicht</b>	<b>63</b>
<b>6. Overzicht bijgewoonde studiedagen leden RvT</b>	<b>64</b>
<b>7. Rooster van aftreden</b>	<b>65</b>

<b>Deel 3: Jaarrekening en overige gegevens</b>	<b>66</b>
<b>1. Jaarrekening 2023</b>	<b>67</b>
1.1. Balans per 31 december 2023	67
1.2 Winst- en verliesrekening over 2023	69
1.3 Kasstroomoverzicht over 2023	70
1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	71
1.5 Toelichting op de balans	84
1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	92
1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	93
1.8 Langlopende schulden per 31 december 2023	94
1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023	95
1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	101
<b>2. Overige gegevens</b>	<b>102</b>
2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	102
2.2 Nevenvestigingen	102
2.3 Ratio's en bankconvenanten	102
2.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	102

# Deel 1

## Jaarverslag

ZINN

# Inleiding

**ZINN biedt dagelijks respectvolle, deskundige en liefdevolle zorg en ondersteuning aan ouderen. Dat doen wij aan bewoners van één van de zes ZINN locaties of bij cliënten thuis, in de wijk. ZINN is actief in Haren, Groningen en Hoogezand.**

Aandacht is het belangrijkste begrip dat ons leidt. Wij geloven er in dat aandacht voor elkaar het leven iedere dag glans geeft. Bij ZINN draait het daarom om de gezamenlijkheid. Die gezamenlijkheid betreft iedereen die bij ZINN woont, werkt, zorg ontvangt of verleent, vrijwilligerswerk doet, op bezoek komt of wordt opgeleid. Met elkaar zijn we iedere dag ZINN en zorgen we voor een context waarin het gaat om zo prettig mogelijk ouder te worden.



# ZINN

## 1. Algemeen verslag over 2023

# 1 Algemeen verslag over 2023

In 2023 kwam duidelijker dan ooit naar voren dat we staan voor grote veranderingen in de wijze waarop wij in de toekomst met zorg omgaan. Demografische ontwikkelingen in zowel de vergrijzing als op de arbeidsmarkt vragen om een andere aanpak dan we tot nu toe gewend waren. Uit onze ontmoetingen met diverse betrokkenen in en bij de organisatie en binnen onze netwerken, blijkt dat er een groot verlangen is om zaken eenvoudig te houden. Dit verlangen wordt groter naarmate we ons steeds meer bewegen in een complexer wordende maatschappij. In 2023 hebben we daarom de oude ZINN wijsheid: ‘houd het eenvoudig’ vaak als leidraad gebruikt. Daarnaast zijn we datzelfde jaar gestart met bewegen. Waarom? Omdat om ons heen van alles verandert en we ook onze eigen ambities, dromen en wensen hebben waar het om de toekomst van ZINN en de zorg in het algemeen gaat. Maar ook om zaken eenvoudiger te maken en ons strategisch beleidsplan op een aantal cruciale punten uit te voeren. Én om mee te bewegen met wat bewoners, cliënten en medewerkers willen, niet stil te blijven staan maar te ontdekken wat werkt, om samen stappen te zetten naar de toekomst. Geïnspireerd hierdoor was ons jaarthema voor 2023 daarom: ‘Beweging’.

## 1.1 Duurzame inzetbaarheid medewerkers

In 2023 hadden we nog te maken met een hoog ziekteverzuim, met een gemiddeld percentage van 8.2%. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2022, waarin het gemiddelde op 9% lag. Het hoge ziekteverzuim zorgt voor druk op de roosters en een toename van de inhuur van PNIL (personeel niet in loondienst). Om het ziekteverzuim te verlagen, is in 2022 een nieuwe visie op verzuim geformuleerd en zijn we gaan samenwerken met een nieuwe Arbodienst. Met deze nieuwe aanpak willen wij het ziekteverzuim terugdringen en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers vergroten. Per 1 februari 2023 is de nieuwe arbodienstverlener gestart. Het nieuwe arbobeleid laat nog geen significante daling van het ziekteverzuim zien. De arbodienst geeft aan dat er vanuit de vorige arbo-aanpak nog zaken lagen die opgepakt moesten worden, zoals onder andere de inzet van interventies. Er wordt onder leiding van onze HR manager hard gewerkt aan een goede samenwerking tussen arbodienst, bedrijfsarts en leidinggevenden.

## 1.2 Structuur

In 2020 zijn we gestart met de juridische herstructurering van ZINN. In 2023 is de laatste fase van deze herstructurering ingegaan, namelijk de fusie tussen Stichting ZINN en ZINN Service bv. Per 1 juli 2023 kent ZINN de meest eenvoudige juridische structuur, en is het één stichting: Stichting ZINN.

## 1.3 Beleidsmatige ontwikkelingen

Met steeds meer urgentie worden we geconfronteerd met de vraagstukken die uit arbeidskrachte en demografische ontwikkelingen voortkomen. Deze vraagstukken dwingen ons om met een frisse blik te kijken naar hoe we zorg en ondersteuning voor ouderen organiseren. Niet alleen in de samenleving in de breedte, maar ook binnen ZINN.

Met de genoemde uitdagingen in het verschiet zijn we in 2023 begonnen met het project “Ontregel de zorg”. Wij vinden dat ontregelen de eigen regie stimuleert, ruimte geeft aan de professionaliteit en bijdraagt aan werkplezier én goede zorg. Begrijpen we de regels niet meer, is de last te groot of kunnen we het niet meer uitleggen? Dan is het tijd om te kijken of we regels kunnen veranderen of schrappen. Samen, met een tikje lef én vertrouwen.



Geslaagde ontregelprojecten in 2023 zijn:

#### **Geen registraties meer in de hygiënemap**

Schoonmaak wordt ingepland en uitgevoerd, maar hoeft niet meer te worden 'afgevinkt'. Dit levert tijdsbesparing op, want men hoeft niet meer te zoeken naar het juiste registratie-formulier in de map en daar af te vinken. Ook is het duurzamer want we verspillen minder tot geen papier.

#### **Cliëntdossiers thuiszorg volledig digitaal**

Er is geen papieren dossier meer aanwezig bij de cliënt. Zowel de medewerkers als de cliënten/vertegenwoordigers kunnen hun dossier en de rapportage digitaal inzien via Fierit/het cliënt-portaal. Hierdoor is informatie altijd actueel, besparen we tijd (alles op 1 plaats digitaal bijhouden) en goed voor het milieu, doordat we minder papier gebruiken.

#### **Afschaffen van de handtekening bij een gewijzigd zorgplan in de thuiszorg**

Een handtekening onder een gewijzigd zorgplan in de thuiszorg is niet meer nodig. Er is daardoor minder registratielast voor de wijkverpleegkundige en voor cliënten is het prettig dat de zorg wel met hen wordt besproken en geëvalueerd, maar dat ze niet opnieuw een handtekening hoeven te zetten.

#### **Dubbele registratie MIC/MIM is verleden tijd**

Bij een incidentmelding van agressie of seksueel ontremd gedrag van een cliënt naar een medewerker hoeft alleen nog maar een Melding Incident Cliënt (MIC) ingevuld te worden, dus niet ook nog een Melding Incident Medewerker (MIM). Dit betekent minder registratie en dus tijdswinst voor de medewerker.

#### **Het vereenvoudigen van de ECD check door kwaliteitsverpleegkundigen**

De steekproef met behulp van Checkbuster is verkort van 45 naar 30 vragen. Ook is de frequentie van de ECD check aangepast. Hierdoor is meer tijd en ruimte voor het uiteindelijke doel van de ECD check: dat in het ECD duidelijke informatie over de cliënt terug te vinden is en dat het bespreken van de uitkomsten met de EVV'er en het zorgteam een lerend effect heeft.

## **1.4 Experimenten**

Om de zorg te vernieuwen is experimenteerruimte nodig. Het woord experimenteren zegt het al: het gaat om testen, om nieuwe dingen ontdekken. Daarbij past het niet om al in de beginfase onszelf vast te zetten in kaders, protocollen en formats. Het woord experimenteren zegt ook dat het om een afgebakend en gecontroleerd stukje onderzoek gaat, wat ook mag mislukken.

In het afgelopen jaar zijn de volgende experimenten gestart:

- Langer zelf actief blijven (reablement).
- Inzet van de social worker in het zorgteam.
- Somnox 2 (ergonomische slaaprobot-knuffel, ter ontspanning en beter slapen).
- Zorginnovatie palliatieve kamer.
- Warme overgang van Buurthuiskamer naar wonen bij ZINN.
- Informatiekaarten C-dienst en revalidatie.
- Aanpassing dienstenpatroon.
- Wijziging teamsamenstelling.
- GZ-psycholoog als regiebehandelaar.
- Verdiepende intake.
- Terugdringen verzuim HV en aandacht bewoners.
- Welzijn in huiskamers en verbinding met afdelingen.
- Vergaderzaalreserveringssysteem.
- Spraakgestuurd rapporteren.

## We lichten een drietal experimenten uit:

### 1. Inzet van de social worker

De functie sociaal werker is als experiment ingezet in een van de woontorens in Haren om meer aandacht voor welzijn en zingeving te creëren, wat uiteindelijk zal bijdragen aan een vergroting van het woon- en werkplezier. Dit heeft een positief effect gehad, resulterend in een verhoogd woonplezier en meer aandacht voor zingeving, onderlinge verbinding en verbinding met de maatschappij. Er heerst meer rust onder de bewoners en er zijn minder alarmeringen. Dit draagt op een positieve manier bij aan de werkbeleving van de medewerkers. Tevens is gekeken naar de formatie van het team, waar de functie van de sociaal werker binnen past. Niet iedere vraag is een zorgvraag maar kan ook een welzijnsvraag zijn.

#### De sociaal werker in de praktijk

- Sparringpartner voor de EVV'ers en zorgcollega's.
- Complex gedrag van bewoner vertalen naar handvatten voor medewerkers.
- Preventieve 1-op-1 gesprekken met bewoners.
- 1-op-1 gesprekken op verzoek van de behandelaar.
- Aanwezig tijdens signaleringsgesprekken.
- Leefplezier binnen Mozart vergroten door in te zetten op zelfredzaamheid.
- Sociale evenementen organiseren binnen de afdeling (bijv. naar winkelcentra en markten).
- Leefwereld bewoners vergroten
- Bewoners met elkaar in contact brengen.
- Het coördineren van het welzijn voor bewoners.

#### Beoogd resultaat

Toename ervaren in werk- en woonplezier.



## 2. Aanpassing dienstenpatroon

Dit specifieke experiment gaat over het dienstenpatroon van de psychogeriatrische afdeling van de laagbouw in De Burcht. In bredere zin zijn onderzoeken we de mogelijkheden om het dienstenpatroon aan te passen, zodat we medewerkers ook grotere contracten kunnen bieden. Een voorbeeld hiervan is om de 8-uursroostering toe te passen.

## 3. GZ-psycholoog als regiebehandelaar

Nu zijn de Specialist Ouderengeneeskunde (SOG) of de Verpleegkundig specialist (VS) regiebehandelaar. In overeenstemming met geldende wet- en regelgeving mag een GZ-psycholoog dit ook zijn. Bij ZINN is dit nog niet het geval, maar het zou interessant zijn. Het breder invullen van de rol als regiebehandelaar haalt namelijk de druk bij bijvoorbeeld de SOG's weg.

## 1.5 Innovatie en technologie

Het extramuraal cluster van ZINN blijft een voorloper op het gebied van zorgvernieuwing en het gebruik van zelfredzaamheidsmiddelen en zorgtechnologie. In 2023 zijn we gestart met het beeldzorgteam. Beeldzorg is alle zorg waarbij de cliënt vanaf afstand in direct contact staat met de zorgverlener. Het wordt ingezet ter vervanging van fysieke zorg. Per 1 mei 2023 beeldbelt het team de cliënten op afgesproken tijdstippen om via het beeldscherm zorg te leveren. Hierbij kan worden gedacht aan het controleren van medicatie inname, het meekijken bij het toedienen van insuline of ondersteuning van de dagstructuur.

Daarnaast is intramuraal een aantal medewerkers gestart met een extra rol als ambassadeurs zorgvernieuwing. Een ambassadeur houdt zich bezig met het (verder) in gang zetten van vernieuwing van zorgprocessen, werkwijzen, de manier waarop het werk georganiseerd is en de inzet van technologie ter ondersteuning van zorgprocessen.

## 1.6 Strategietraject 2024

Sinds het voorjaar van 2023 werken we binnen ZINN aan het formuleren van de visie 'ZINN in 2033' en een nieuw strategisch beleidsplan voor de periode 2024-2026. Ons doel was om dit aan het einde van 2023 afgerond te hebben. In de zomerperiode van 2023 werden we geconfronteerd met de opstapeling van tariefswijzigingen van zorgkantoren en overheid, als ook de nog steeds stijgende personeelskosten. Hierom hebben wij gekozen om voor het strategietraject langer de tijd te nemen. Dit om onder begeleiding van strategiebureau Turner kritisch te kijken naar wat we kunnen, wat we willen, maar ook welke keuzes er voor de toekomst nodig zijn. Het traject is begonnen in februari 2023, met een startsessie van MT en Raad van Toezicht (RvT). Om los te komen van de 'groef' van de actuele vraagstukken hebben we een middag van gedachten gewisseld met filosoof Coen Simon. Het was zijn opdracht om ons denken los te maken, zodat we met een open blik naar 2033 konden kijken. Uit die sessie kwam een aantal goede handvatten die we in de rest van het traject hebben gebruikt: met het oude hoeft ook niet altijd iets mis te zijn, leun niet teveel op onderzoeken, denk niet teveel in allerlei futuristische beelden. Concentreer je op de vraag: voor welke waarden staan we en wat willen we daarvan meenemen naar 2033?

Deze adviezen hebben we toegepast in het verloop van de rest van het traject dat bestond uit:

- Sessies met de Ondernemingsraad en de VVAR.
- Ronde tafelgesprek MT.
- Ronde tafelgesprekken met ongeveer 100 mensen die betrokken zijn bij ZINN: uit alle (zorg)velden, medewerkers en vrijwilligers.
- Ronde tafelgesprek met stakeholders.
- Ronde tafelgesprek met senioren die nog geen zorgvraag hadden (tussen 71 en 82).
- Serious Game over ouder worden. Dit was geen gepland onderdeel van het traject, maar speelde zich in die tijd af en bleek bruikbaar in de uitkomsten.
- Voorjaarsontmoeting met staf en middenkader.
- Meeloopsessies van leden van het MT om te kijken hoe het huidige beleid werkt.

### 1.6.1 Uitkomsten

Op basis van het bovenstaande zijn we uitgekomen op zes waarden en zes principes voor de uitvoering. Ieder begrip of term heeft een vaak een brede lading en moet nog verder beschreven worden. Onderstaand is de '1.0 versie'.

#### Onze waarden

De zes waarden waar we aan hechten en die bepalen wie we zijn als ZINN:

##### 1. Aandacht

Aandacht voor elkaar is voor ons nog steeds de leidende waarde; er is aandacht voor zingeving; het gehoord en gezien worden; voor ethiek.

##### 2. Autonomie

De cliënt heeft regie op het leven door Advance Care Planning; de cliënt heeft regie op de dag.

##### 3. Diversiteit

Er is ruimte voor verscheidenheid, in de mix van verschillen tussen mensen; in en per locatie; in aanbod; in wat we doen.

##### 4. Inclusiviteit

Iedereen doet er toe en doet mee; er is wederkerigheid in relaties; het gesprek tussen mensen is van belang.

##### 5. Gedeelde verantwoordelijkheid

Iedereen heeft zijn plaats in de ondersteuning en zorg van de cliënt: de cliënt zelf, familie/mantelzorg en iedereen bij ZINN. De gedeelde verantwoordelijkheid is een basisvoorwaarde bij start van de dienstverlening (familiezorg).

##### 6. Flexibiliteit

In hoe we ons aanbod en diensten inzetten; in hoe we werken in de keten; in hoe huisvesting wordt ingezet en gebruikt; in hoe de dag wordt gestructureerd met en voor cliënten; in gestandaardiseerd maatwerk.

## Onze principes

De zes principes voor de uitvoering:

### 1. Ketenzorg

Er is één pad zonder hobbels voor de cliënt. Dat doen we door de cliënt vloeiend door de dienstverlening heen te leiden. Ons uitgangspunt hierbij is dat wij werken waar mensen verblijven in onze ZINN cirkels (onze locaties en het gebied rond onze locaties).

### 2. Duurzaamheid

Er is duurzaamheid in relaties, in onze bedrijfsvoering, in de positie van medewerkers en hoe zij werken, in continuïteit van de organisatie en haar dienstverlening.

### 3. Inzet expertise

Wij zetten de expertise en het vakmanschap van onze medewerkers in de volle breedte in. We maken gebruik van hun competenties, maar ook die van cliënten zelf, van andere ouderen, van familie en mantelzorgers. Iedereen heeft iets te bieden.

### 4. Omgeving

De huisvesting van ZINN is een veilige omgeving waar welbevinden voorop staat: in de aandacht voor eten en drinken, voor muziek en kunst, voor beweging, voor groen en buiten.

### 5. Infrastructuur

De omgeving die we creëren functioneert optimaal, omdat technologie een basisvoorwaarde is in hoe we zaken aanpakken. Daarnaast betekent de term infrastructuur voor ons ook de aanpak in ondersteuning: wonen en zorg bij of door ZINN begint met een goede facilitaire basis, dan met welzijn, en dan pas met zorg.

### 6. Gezonde financiën

We blijven koersvast in ons financiële beleid en streven naar continuïteit. We verwachten dat de cliënt of diens omgeving financieel bijdraagt voor extra diensten.

Aan het einde van het eerste kwartaal van 2024 verwachten we de nieuwe strategie gereed te hebben. In onderstaand hoofdstuk over het huidige strategisch beleid wordt alvast een korte terugkoppeling over de uitkomsten van het strategisch beleid 2021-2023 gegeven.

## 1.7 Samenwerking

ZINN is actief in allerlei netwerken en samenwerkingsverbanden om de zorg uit te voeren en toekomstbestendig te maken en te houden. De mogelijkheden van de cliënt zelf en diens omgeving spelen daarin een zeer belangrijke rol. Om vaart te maken in de aanpak van de grote vraagstukken die voor ons liggen, hebben de bestuurders van 17 ouderenzorgorganisaties in de provincie Groningen dit jaar gewerkt aan de uitvoering van de eigen regiovisie 'Groninger Kracht'. In dit collectief, waar ZINN nauw bij betrokken is, zijn projecten geformuleerd waar gezamenlijk aan wordt gewerkt. Later in dit verslag hierover meer.

## 1.8 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit

De inhoudelijke Planning & Control-cyclus kenmerkt zich door regelmatige (kwaliteits)onderzoeken, rapportages, audits, verslagen, etc. Bekende jaarlijkse kwaliteitsinstrumenten zijn (niet limitatief):

- **De externe audit ten behoeve van de ISO-certificering**

Ook in 2023 zijn er geen (kritische) tekortkomingen geconstateerd en zijn er complimenten gegeven over de voortgang in de jaarplannen en ontwikkelingen.

- **Het kwaliteitsplan 2024 en het kwaliteitsverslag 2023**

Vanuit het kwaliteitskader wordt er gestimuleerd dat er binnen zorgorganisaties systematisch wordt geleerd en ontwikkeld. Dat gebeurt zowel intern met cliënten, naasten en zorgverleners als extern met andere zorgorganisaties, ouderenbonden, cliënten, cliëntorganisaties en zorgkantoren. De uitgangspunten van dit kader stimuleren de samenwerking met interne en externe betrokkenen, bijvoorbeeld door kwaliteitsplannen en kwaliteitsverslagen te maken en te bespreken. In het kwaliteitsplan wordt een vooruitblik gegeven op het komende jaar en in het kwaliteitsverslag wordt teruggekeken op het afgelopen jaar. Beide zijn besproken met het Zorgkantoor.

- **KMS-beoordeling**

De Raad van Bestuur beoordeelt in hoeverre de verschillende kwaliteitsinstrumenten naar tevredenheid functioneren. Dit is elk jaar onderdeel van de externe audit en voldoet ook in 2023 aan de normen.

- **Calamiteitmeldingen**

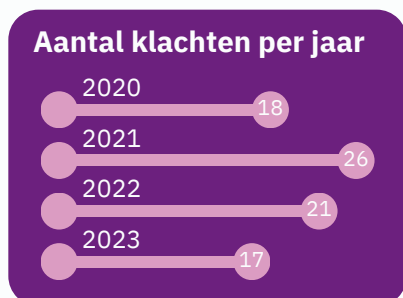
Er is één calamiteitmelding bij de IGJ geweest. Deze is naar tevredenheid van de IGJ afgerond.

- **IGJ-bezoek**

Op 4 en 5 april 2023 bracht de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) ons een bezoek dat in het teken stond van de wijkverpleging. We kunnen terugkijken op twee positieve dagen met feedback waar we trots op mogen zijn. Tijdens de mondelinge terugkoppeling concludeerden de inspecteurs dat de collega's van de wijkverpleging met veel plezier en passie hun werk doen. Ook spraken ze met tevreden cliënten. Verbetermogelijkheden liggen er in verdere implementatie van de WZD en de leidraad veilige zorgrelatie. Beiden worden in 2024 verder opgepakt. Het rapport van de IGJ is inmiddels gepubliceerd.

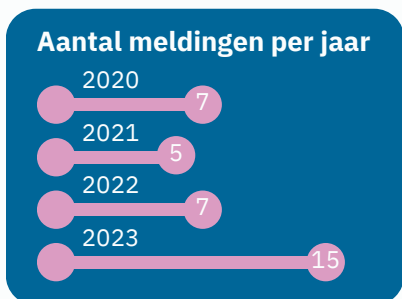
- **Klachtenregistratie**

De onafhankelijke klachtenfunctionaris maakt jaarlijks een verslag en doet naar aanleiding daarvan een aantal aanbevelingen. Het aantal klachten laat al jaren een stabiel beeld zien. De aanbevelingen worden opgevolgd.



- **Vertrouwenspersoon**

De vertrouwenspersoon maakt jaarlijks een verslag en doet naar aanleiding daarvan een aantal aanbevelingen. In 2023 is een lichte stijging te zien. Dit kan o.a. verklaard worden doordat we de vertrouwenspersoon vaker preventief hebben ingezet.



In ons Strategisch Manifest (onderdeel van het meerjaren beleid) staan onze inhoudelijke lijnen en visie uitvoerig beschreven. In hoofdstuk 2 staat een samenvatting hiervan. Wilt u meer weten over onze kwaliteit van zorg van het afgelopen jaar? Dan verwijzen wij u graag naar onze website waar ook ons kwaliteitsverslag 2023 is gepubliceerd: [www.zinnzorg.nl](http://www.zinnzorg.nl).



# ZINN

2 Algemene informatie  
en kerngegevens



## 2 Algemene informatie en kerngegevens

### 2.1 Visie en Kernwaarden – strategisch meerjaren beleid

Het strategisch beleidsplan 2021-2023 van ZINN bestaat uit een drieluik.

- Het Merkmanifest geeft weer wie we zijn en waar we in geloven.
- Het Strategisch manifest geeft weer wat we belangrijk vinden.
- De Meerjarenkaderbrief geeft weer binnen welke bedrijfsmatige en financiële kaders wij onze strategische doelen willen bereiken.

Het Strategisch manifest wordt jaarlijks vertaald in jaarplannen door middel van het document 'Vorbereiding op het Jaarplan'. De Meerjarenkaderbrief wordt jaarlijks in een begroting vertaald door middel van het document 'Vorbereiding op de Begroting'. Het Merkmanifest beschrijft wie we zijn en waarin we geloven. Om uit te drukken waar ZINN voor staat en wat onze visie is, gebruikten we onder andere de 'Golden Circle' van Simon Sinek, waar gebruik wordt gemaakt van de principes 'Why', 'How' en 'What' om dat in beeld te brengen.

#### 2.1.1 Why, how, what

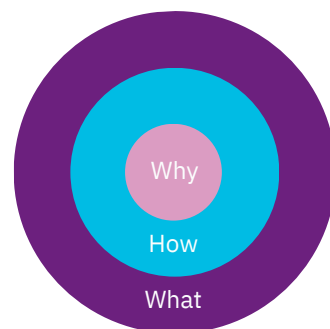
Om uit te drukken waar ZINN voor staat en wat onze visie is, gebruikten we onder andere de 'Golden Circle' van Simon Sinek, waar gebruik wordt gemaakt van de principes 'Why', 'How' en 'What' om dat in beeld te brengen.

- **Why**

Bij ZINN geloven we dat het geven van aandacht aan elkaar het leven glans geeft.

- **How**

Wij verstaan ons vak en varen onze eigen koers. Dat hebben we altijd al gedaan. Wij weten wat we willen. Wij weten wat we doen. Wij weten wat werkt. Wij zijn bewezen succesvol.



Wij willen de fijnste werkplek zijn voor onze medewerkers. En we willen de fijnste woonplek zijn voor onze bewoners.

Wij zien mensen. Medewerkers en cliënten. We luisteren naar elkaar. We kennen elkaar. Ieder mens is uniek. We houden daarom rekening met persoonlijke wensen, achtergrond en leefgewoonten. We bieden zoveel mogelijk eigen regie en keuzevrijheid.

Zo prettig mogelijk ouder worden, daar gaat het om.

De inzet van vrijwilligers en de betrokkenheid van familie is daarbij essentieel.

Wij zetten dagelijks dat stapje extra voor elkaar. Omdat we mensen willen verrassen en boven verwachting ons werk willen doen. Wij streven daarom ook naar een bovengemiddelde bewoner- en medewerkerstevredenheid.

- **What**

ZINN is dé organisatie voor hoogwaardige, persoonlijke (thuis)zorg, wonen en welzijn voor ouderen in Groningen, Haren en Hoogezand.

### 2.1.2 Kernkwaliteiten

Om je heen- en vooruitkijken zijn belangrijke kernkwaliteiten. Ze zijn van belang om onze organisatie te laten aansluiten bij de wensen en behoeften van ouderen, hun dierbaren, mantelzorgers, medewerkers en vrijwilligers. Nu én in de toekomst.

### 2.1.3 Waar we in geloven

Alles wat we doen begint met aandacht. Voor bewoners en cliënten, hun dierbaren, voor medewerkers en vrijwilligers. We zien elkaar, we luisteren naar elkaar en we kennen elkaar. We willen de beste werkplek zijn voor medewerkers. En we willen de fijnste woonplek zijn voor bewoners en cliënten. ZINN is de gezamenlijkheid van de mensen die er wonen en de mensen die er werken. Het sterke fundament dat ZINN zo bijzonder maakt is: Aandacht voor elkaar geeft het leven glans.

## 2.2 Strategisch manifest

Om een vertaling van het Merkmanifest naar strategische doelen te maken, werden vier stellingen uit het Manifest gekozen die leidend zijn voor ons. Stellingen die iets zeggen over de manier waarop wij zorg verlenen aan onze cliënten en hoe we onze medewerkers zien.

#### Kernwaarden

- Aandacht voor elkaar geeft het leven glans
- Alle ruimte voor vakmanschap
- De beste plek om te werken
- De fijnste plek om te wonen

#### Vier belangrijke doelgroepen

1. Medewerkers
2. Cliënten
3. Mantelzorgers en familie
4. Vrijwilligers

Medewerkers en cliënten zijn primair onze belangrijkste (zorg)doelgroepen. Mantelzorgers, familie en vrijwilligers zijn echter ook belangrijk omdat ze met ons bepalend (kunnen) zijn in hoe zorg en welzijn wordt geleverd en ervaren, maar ook omdat ze een grote rol hebben in het leven van onze cliënten.

### 2.2.1 Topthema's

Een Topthema geeft richting, maar kan op zich geen concreet strategisch doel bereiken. Voor het vormgeven aan en het uitvoeren van deze doelen zijn Programmaliijnen nodig. In het Strategisch Manifest worden zes Topthema's beschreven die belangrijk zijn voor ZINN in de periode 2021-2023.

#### Topthema's 2021 - 2023

1. Ontwikkeling en opleiding
2. Kwaliteit van zorg en behandeling
3. Vertrouwd thuis
4. Zorginnovatie
5. Vitaliteit
6. Familiecirkel

### 2.2.2 Programmaliijnen

Elke Programmaliijn valt onder de verantwoordelijkheid van een lid van het Management Team (MT) van ZINN. Dit MT-lid is programmaleider en wordt bijgestaan door één of meerdere secondanten en eventueel een projectleider. De programmaleider geeft sturing aan het verloop van de Programmaliijn en wordt geconsulteerd bij onderzoeksaanvragen. Bij de start van deze strategische cyclus is begonnen met onderstaande Programmaliijnen. Het afronden en nieuw toevoegen van Programmaliijnen is gedurende de cyclus mogelijk. Aan de basis van een Programmaliijn staan altijd één of meerdere Topthema's.

### 2.2.3 Terugblik strategisch manifest

In de afgelopen jaren hebben de verschillende projecten en experimenten in het teken van deze programmalijnen gestaan. Nu deze cyclus begin 2024 afsluit, is het goed om kort terug te kijken wat we hebben bereikt.

#### Topthema's

1. Ontwikkeling en opleiding
2. Kwaliteit van zorg en behandeling
3. Vertrouwd thuis
4. Zorginnovatie
5. Vitaliteit
6. Familiekring

#### Programmalijnen

#### Topthema

- |                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| a. Langer veilig en vertrouwd thuis | 3, 4, 5, 6 |
| b. Kwaliteit van complexe zorg      | 2, 6       |
| c. Aansluiting onderwijs            | 1, 2, 6    |
| d. Zorgtechnologie                  | 2, 3, 4, 5 |
| e. Gebouwde omgeving en instroom    | 2, 3, 4    |
| f. Duurzame inzetbaarheid           | 1, 4, 5    |
| g. Veiligheid                       | 1, 2       |

#### • Programmalijn: Langer veilig en vertrouwd thuis

Hieronder vielen projecten en onderzoeken op het gebied van langer, veilig en vitaal thuis wonen. In het extramurale cluster is de afgelopen jaren flink vaart gemaakt. Er is succesvol ingezet op zelfredzaamheid door toepassing van de items uit de Hulpmiddelenbox.

“Vanaf november 2023 is ZINN Thuiszorg gestart met nieuwe hulpmiddelen aan de hand van drie themaboxen. De verschillende thema's zijn douche & toiletgang, aan- en uitkleden en eten en drinken. Elke box bevat verschillende uiteenlopende hulpmiddelen. Deze hulpmiddelen worden begeleid of uitgevoerd onder leiding van de Wijkverpleegkundigen Innovatie en zijn in te zetten om de zelfredzaamheid en zelfzorg onder onze cliënten te vergroten. Met de toepassing van deze hulpmiddelen, die gedurende een jaar rouleren in de regio's Groningen Noord, Groningen Zuid/Haren en Hoogezand, wil ZINN verder aansluiten bij het Integraal Zorg Akkoord (IZA), die mede de inzet van deze hulpmiddelen mogelijk maakt.

Door de Hulpmiddelenbox zijn cliënten niet langer afhankelijk van onze medewerkers voor het aan- en uittrekken van steunkousen, het toedienen van oogdruppels en het innemen van medicijnen. Dit jaar is het Beeldzorgteam gestart om cliënten via beeldzorg in plaats van een bezoek te ondersteunen. Vanuit de medische vakgroep is gestart met mobiele geriatrie teams (MGT) waarin de Specialist Ouderengeneeskundige, de GZ psycholoog en Casemanager Dementie samenwerken. Samen ondersteunen zij de huisarts op consultbasis. Deze teams zullen in de toekomst worden aangevuld met expertise van andere behandelaren.

Ons 'Safariteam' van actie-onderzoekers dat in de organisatie vrijuit mag experimenteren, is succesvol geweest in het opzetten van 'Langer zelf actief', een vorm van reablement van ouderen om hen zolang mogelijk zelfstandig dingen te laten doen. Ook hebben zij geëxperimenteerd met de inzet van een social worker binnen een zorgteam. Alle aanpakken uit deze programmalijn worden verder verfijnd en uitgerold.

## • Programmalijnen: Kwaliteit van complexe zorg en zorgtechnologie > zorgvernieuwing

Hieronder viel een aantal projecten en experimenten op het gebied van:

- Dementiezorg
- Persoonsgerichte kwaliteit van zorg
- Medicatieveiligheid
- Zorgtechnologie
- Wet zorg en dwang
- Zorginnovatie

Allen gericht op het verbeteren en vergemakkelijken van de zorg en vergroten van welzijn. Met ingang van 2023 zijn deze twee programmalijnen samengevoegd tot de programmalijn Zorgvernieuwing.

Belangrijke inhoudelijke projecten uit deze programmalijn zijn:

- 'Ruimte voor Dementie' (in het kader van het open deuren beleid binnen psychogeriatric)
- Onderzoeksproject Envidem (Environment in Dementia): het doen van een aantal interventies in de leefomgeving om het welbevinden op een PG-afdeling te vergroten)
- Het opzetten van een afdeling Niet - Aangeboren Hersenletsel (NAH) in De Dilgt

Op het gebied van inrichting van processen is het project 'Nachtzorg' vertaald naar een andere opzet van de nachtzorg in De Burcht. Hierbij werken medewerkers centraal en vanuit gezamenlijkheid in plaats van per afdeling. In dit kader is ook het project 'Ontregel de zorg' opgezet, met als doel om administratieve processen te vereenvoudigen of zelfs te elimineren. Hierbij zal de introductie van een nieuw ECD (Electronisch Clienten Dossier) helpend zijn. De selectie van dit ECD is projectmatig gedaan en onlangs afgerond. De volgende stap is het opzetten van een implementatieproject. Op zorgtechnologisch gebied is van alles uitgetoet, onderzocht en opgezet. Enkele voorbeelden hiervan: de introductie van Medimo, de Medido, de SmartGlass en een aantal activatiehulpmiddelen. Uit deze inzet is gebleken dat ZINN een flinke sprong moet gaan maken op het gebied van de technische zorginfrastructuur om één en ander toekomstbestendig te houden. Hier wordt in de volgende cyclus flink op geïnvesteerd en er wordt programmamanagement op ingezet.

## • Programmalijn: Aansluiting onderwijs

Hieronder vielen een paar projecten en experimenten op het gebied van ontwikkeling en opleiding. Met name praktijkleren en projecten voor het vergroten van kennis voor vrijwilligers en mantelzorgers, wat we ook wel het Huis van Leren noemen. We zijn een lerende organisatie. Verschillende thema's binnen dat Huis van Leren zijn o.a. het werk-en leerklimaat, praktijkleren en het ontwikkelen van leerpaden/leerroutes.

Een leerpad, zoals de opleiding Helpende Plus, is een scholingstraject dat een medewerker volgt, leidend tot een deelcertificaat of diploma. In 2023 is het aantal plaatsen BBL (Beroeps Begeleidende Leerweg) uitgebreid, is er kritisch gekeken naar het aantal door ZINN verplicht gestelde scholingen en naar de eisen op het gebied van 'bevoegd en bekwaam'. Daarnaast is een nieuw gilde in De Burcht opgezet. Samen met het Practoraat Leven Lang Ontwikkelen van Noorderpoort wordt door onderzoek ingezoomd op de ontwikkelidentiteit van zowel de medewerker als organisatie. Hierbij staat de vraag centraal hoe informeel leren een vanzelfsprekende identiteit van ZINN kan worden, oftewel in het ZINN-dna kan komen.

### • **Programmaliijn: Gebouwde omgeving en instroom**

Dit betrof een aantal projecten en experimenten op het gebied van wonen bij ZINN ten aanzien van (door)ontwikkeling vastgoed, welbevinden en het anticiperen op de toekomstige wensen en eisen. Binnen dit thema zijn we aan de slag gegaan met de aankoop van De Ark (naast ZINN locatie de Brink in Groningen) en het onderzoeken van een toekomstige invulling hiervoor. Daarnaast wordt er gewerkt aan een nieuw concept voor de Zuiderflat, waar eind 2025 de huur van afloopt. Dit concept, dat nu nog de naam 'Thuisplusflat' heeft naar Rotterdams model, heeft als doel de zorgvraag van ouderen zo lang mogelijk uit te stellen. Zodra deze wel ontstaat, is het doel om zo efficiënt mogelijk ondersteuning te leveren in de thuissituatie.

### • **Programmaliijn: Duurzame inzetbaarheid > De Beste Werkplek**

Hieronder vielen enkele projecten en experimenten op het gebied van werkplezier en welbevinden, als ook het anticiperen op veranderingen in de arbeidsmarkt. Dit is in 2023 hernoemd naar De Beste Werkplek. Binnen deze programmaliijn is veel energie gestoken in het bieden van de juiste interventies voor medewerkers. Ook is gewerkt aan een doeltreffend vitaliteitsprogramma in de vorm van allerlei trainingen, cursussen en hulp bij zaken waar medewerkers persoonlijk door in beslag kunnen worden genomen. In het kader van ziekteverzuim is er een project gestart om te komen tot een nieuw verzuimbeleid met vervolgens ook een nieuwe arbodienst. Daarnaast zijn we begonnen met het balansbudget. Hierbij kunnen medewerkers vanuit in de cao genoemde bronnen tijd sparen, wat ten goede komt aan de werk-privébalans.

### • **Programmaliijn: Veiligheid**

Hieronder vielen enkele projecten en experimenten op het gebied van het constant monitoren en verbeteren van aspecten die betrekking hebben op veiligheid. Te denken valt aan thema's als hygiëne, legionellabeheersing en HACCP. Deze programmaliijn is in 2023 afgerond omdat alle projecten een plek hebben gekregen in de reguliere werkprocessen en/of via commissies.

## 2.3 Meerjarenkaderbrief

Het doel van de Meerjarenkaderbrief is om kaders te schetsen voor de periode 2021-2023: de bedrijfseconomische en financiële kaders die voortkomen uit de doelen van het Strategisch Manifest en de kaders met betrekking tot de reguliere bedrijfsvoering. Er worden randvoorwaarden benoemd om het Strategisch Manifest succesvol uit te voeren. Een nog specifiekere vertaling vindt jaarlijks plaats door het opstellen van de 'Voorbereiding op de begroting'. Dit document vervangt de jaarlijkse kaderbrief en geeft richting aan (een deel van) de begroting.

Omdat 2023 het laatste jaar van de meerjaren kaderbrief is, is dit ook het moment om kort terug te kijken. De meerjarenkaderbrief is in 2020 voor het eerst opgesteld. Het samenstellen er van was een zoektocht, het was een startpunt om meer structuur aan te brengen. Dit is als startpunt zeker geslaagd, middels strategiedagen is steeds de voortgang besproken en zodoende zijn de uitkomsten hiervan nu niet verrassend.

Vanuit dat oogpunt kunnen we ook trots zijn op de stap die hier gezet is. Het belangrijkste leerpunt wat we uit dit traject meenemen is dat het vaststellen van de juiste KPI's veel zorgvuldigheid vraagt en dat vervolgens de borging en sturing daarop een ander proces is. Vanuit de nieuwe strategie, waarin dit document niet terugkeert, is dit aspect meegenomen in de daar te bepalen nieuwe KPI's. Voor de volledigheid hieronder wel een feitelijk overzicht van de gestelde KPI's uit de meerjarenkaderbrief.

#### **KPI's ICT**

- De bestaande ICT-systemen blijven nagenoeg zonder verstoringen stabiel draaien voor het primaire proces. Dit vertaalt zich in een beschikbaarheid van systemen van gemiddeld 99%.
- Er wordt doorgedaan met het naar de Cloud brengen van zoveel mogelijk applicaties. Eind 2021 zijn alle ZINN-gebruikersapplicaties naar de Cloud gebracht, tenzij het overbrengen hiervan onevenredig hoge kosten of risico's met zich meebracht.

#### **Gehaald?**

- Dit is nog niet goed te meten, wel is het sterk verbeterd.
- Eind 2021 is niet gehaald, maar eind 2023 wel.
- De veiligheid van systemen en NEN7510 zijn naar hoger plan gebracht. Dat is gerealiseerd. Wat nu nog moet gebeuren is meer aandacht voor het menselijk gedrag ten aanzien van de veiligheid.

#### **KPI's Effectiviteit ECD/Cura**

Er wordt continu gewerkt aan het optimaliseren van de functionele aansluiting tussen de evoluerende werkprocessen (zorg en administratief) en de ondersteuning/gebruiksgemak vanuit Cura. Er wordt in kaart gebracht hoeveel muisklikken een gebruiker nodig heeft om bij bepaalde veel benodigde informatie te komen. Vervolgens wordt bepaald welke ambitie we daarin voor mogelijk achten tot 2023.

#### **Gehaald?**

De effectiviteit van Fierit is door instelling van de ECD-commissie sterk verbeterd, maar nog niet afdoende. Er is besloten om over te stappen naar een nieuw ECD, ONS van Nedap. In 2024 wordt met de overgang gestart en in 2025 is de daadwerkelijke livegang.

#### **KPI's MVO**

- ZINN streeft ernaar om in 2023 met minimaal 10% van de leveranciers en dienstverleners afspraken vast te leggen over milieu- en sociale zaken.
- ZINN streeft ernaar dat in 2023 minimaal 50% van de leveranciers en/of opdrachtnemers afkomstig zijn uit de noordelijke drie provincies.

#### **Gehaald?**

Zie hoofdstuk 7.

### **KPI's Innovatie**

Jaarlijks worden er minimaal vier innovatieprojecten succesvol afgerond.

#### **Gehaald?**

Met een ruim begrip van het woord innovatie is hier ruimschoots aan voldaan. Zie bijvoorbeeld het eerste hoofdstuk bij Beleidsontwikkelingen.

### **KPI's HRM**

- Iedere medewerker werkt aantoonbaar aan zijn of haar ontwikkeling. Medewerkers hebben daarvoor een persoonlijk ontwikkelplan gemaakt en bespreken dit met hun leidinggevende in hun jaargesprek. Om dit vorm te geven zetten we een nieuw systeem van jaargesprekken op, dat past bij de cultuur en medewerkers van ZINN.
- Medewerkers geven ZINN als werkgever een 8.5 waar het gaat om ontwikkelmogelijkheden.
- Er zijn loopbaanpaden ontwikkeld voor medewerkers, waardoor zij gericht kunnen doorstromen.
- De opleidingsmogelijkheden voor zij-instromers worden verder verkend en gerealiseerd. We leiden meer zij-instromers op.
- Ons verzuim is beneden het landelijke gemiddelde van de VVT branche.
- Medewerkers voelen zich vitaal (te meten via Medewerkers Tevredenheids Onderzoek).
- Onze arbeidsmarktcampagnes leveren een stevige conversie op, die gedurende de looptijd van deze cyclus toeneemt.
- De duur dat vacatures openstaan wordt gedurende de looptijd van deze cyclus steeds korter.

#### **Gehaald?**

- Nieuwe structuur jaargesprekken is in 2022 gerealiseerd.
- Een 8.5 is niet gehaald, maar een 7.9 als algeheel tevredenheidscijfer wel.
- Loopbaanpaden zijn ontwikkeld (zie hoofdstuk 4).
- Opleidingsmogelijkheden voor zij-instromen zijn gerealiseerd (zie hoofdstuk 4).
- Er is een nieuwe verzuimaanpak gerealiseerd. De effecten op het verzuimpercentage zijn nog niet meetbaar.
- Er is in het MTO niet specifiek een uitvraag naar vitaliteit gedaan. Wel is er een specifieke programmalijn over duurzame inzetbaarheid waarin vitaliteit een belangrijk element is.
- Er is een geslaagde arbeidsmarktcampagne, met veel positieve reacties. Door de lastige arbeidsmarkt is moeilijk te meten wat de uitkomst hiervan is.
- Door de huidige arbeidsmarkt zijn niet alle vacatures (snel) opgevuld.

### KPI's Kwaliteit

- Bij de jaarlijkse (her)certificering conform de geldende ISO-norm geldt als uitgangspunt dat er geen kritische tekortkomingen geconstateerd worden.
- Bij de tweejaarlijkse officiële meting van de cliënttevredenheid en medewerkerstevredenheid dient het gemiddelde cijfer minimaal een 8 te zijn.
- De klachtenbehandeling verloopt middels de klachtenfunctionaris. Sommige klachten zijn dusdanig van aard dat het noodzakelijk is om een onderzoek door middel van een onafhankelijke klachtencommissie te starten. Het streven is om dergelijk onderzoek (en daarmee dergelijke klachten) maximaal één keer per jaar te doen.
- Maximaal één keer per jaar een calamiteitenonderzoek conform IGJ-eisen.
- Binnen drie jaar is er een betrouwbare methode om de klanttevredenheid te meten die uniform wordt toegepast.
- Maximaal 1 datalek per kwartaal.

### Gehaald?

- Gedurende 2021-2023 zijn geen kritische tekortkomingen geconstateerd.
- Het gemiddelde van een 8 bij het CTO is gehaald.
- Er zijn drie onderzoeken geweest, exact het gestelde gemiddelde.
- Er zijn drie meldingen geweest, exact het gestelde gemiddelde.
- Het meten van de klanttevredenheid is per 2022 vervallen als KPI. We voldoen aan de vereisten vanuit het zorgkantoor en in het kader van het project Ontregel de Zorg is dat voldoende.
- We liggen onder het gestelde gemiddelde. In 2023 is er bijvoorbeeld slechts één raadpleging bij de Autoriteit Persoonsgegevens gedaan, een formele melding bleef uit.

## 2.4 (Kern)activiteiten, diensten en cliënten

De zorg en ondersteuning die ZINN biedt beslaat zorg uit de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Zorgverzekeringswet (ZVW) en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Cliënten kunnen bij ZINN:

- Een WLZ- indicatie (met of zonder behandeling) wonen (met verblijf)
- Een WLZ-indicatie met MPT (modulair pakket thuis) of VPT (volledig pakket thuis) zorg ontvangen
- Wijkverpleging ontvangen of ondersteuning krijgen vanuit de WMO zoals huishoudelijke ondersteuning en dagbesteding.

ZINN levert de volgende zorg:

- WMO Huishoudelijke Verzorging (HV) en Dagbesteding
- Wijkverpleging ZVW
- GZSP-groep
- ZVW-Eerstelijnsverblijf (ELV)
- ZVW-Geriatrie Revalidatiezorg (GRZ)
- WLZ-Overbruggingszorg/ Modulair Pakket Thuis (MPT)/ Volledig Pakket Thuis (VPT)
- WLZ-zorg exclusief behandeling
- WLZ-zorg met behandeling (inclusief behandeling, inclusief dagbesteding of exclusief behandeling, inclusief dagbesteding)



## Leeftijdverdeling cliënten per oktober 2023

Leeftijd	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 99	100 - 109
HV	9	34	66	123	259	587	217	217	4
TZ	2	6	2	25	67	248	126	126	4
Dilgt				1	12	80	201	118	7
Pelster				1	3	9	17	10	
BHK				1	5	41	68	20	
Brink				2	4	38	100	68	3
Burcht					8	59	119	56	2
Es					10	22	47	29	1
Zuiderflat						11	16	7	
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>40</b>	<b>68</b>	<b>153</b>	<b>368</b>	<b>1095</b>	<b>1784</b>	<b>651</b>	<b>21</b>

## Type zorgverlening per ZINN locatie augustus 2023

<b>ZVW GZSP groep (dagdelen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BHK - 42</li> </ul>	<b>WLZ zorg incl. beh. (aantal cliënten)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Burcht - 154</li> <li>Dilgt - 259</li> <li>Brink - 125</li> <li>Zuiderflat - 34</li> <li>Es - 89</li> </ul>	<b>WMO (uren)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>TZ HV - 19.247</li> <li>TZ VV - 68</li> </ul>	<b>ZVW GRZ (aantal cliënten)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dilgt - 24</li> </ul>
<b>WLZ zorg excl. beh. (aantal cliënten)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Burcht - 69</li> <li>Pelster - 29</li> <li>Dilgt - 59</li> <li>Brink - 55</li> <li>Es - 18</li> </ul>	<b>ZVW ELV (aantal cliënten)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Burcht - 1</li> <li>Pelster - 5</li> <li>Dilgt - 1</li> <li>Brink - 4</li> </ul>	<b>ZVW wijkverpleging (uren)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Burcht - 478</li> <li>Pelster - 18</li> <li>Dilgt - 793</li> <li>Brink - 149</li> <li>Es - 68</li> <li>TZ VV - 8.666</li> </ul>	<b>WLZ overbruggingszorg (uren)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dilgt - 85</li> <li>BHK - 1.670</li> <li>TZ HV - 1.692</li> </ul>
<b>WLZ dagbesteding (dagdelen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BHK - 792</li> <li>TZ VV - 148</li> </ul>			<b>WMO dagbesteding (dagdelen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BHK - 1267</li> </ul>

## 2.5 Medewerkers, personeelsbezetting en vrijwilligers

ZINN had in 2023 een gemiddeld aantal personeelsleden van 1535 fte. In 2022 was dit gemiddeld 1476 fte. Het aantal medewerkers kent per peildatum een sterke wisseling. Op het peilmoment december 2023 waren er 455 vrijwilligers actief. In september 2022 waren dit 409 vrijwilligers.

De personele inzet op een zorgafdeling of in een woongroep is gebaseerd op de grootte van de doelgroep en gemiddelde zorgzwaarte van de bewonersgroep. ZINN verhoogt de personele inzet wanneer één of meerdere bewoners intensievere zorgvragen krijgen, zoals bij palliatieve en terminale zorg. Het verlenen van (thuis)zorg blijft altijd maatwerk.

Onze bewoners/cliënten moeten een optimaal gevoel van comfort en kwaliteit van leven kunnen ervaren. Daaraan draagt iedere medewerker van ZINN vanuit zijn/haar functie bij:

### • De ondersteunende diensten

- Communicatie, Marketing & Cliëntenservice
- Flexbureau en roosterbeheer
- Bestuurssecretariaat
- HRM (en Arbo)
- Medisch secretariaat
- ICT
- Horeca en Receptie
- Facilitair bedrijf
- Kwaliteit en beleid
- Bedrijfsbureau
- Opleiding en Ontwikkeling
- Inkoop
- WelZINN
- EAD

De medewerkers die werkzaam zijn in de zorg of in de ondersteuning van de zorg zijn onder te verdelen in de volgende functies:

### • (Thuis)zorg

- Coördinator Huishoudelijke Verzorging
- Huishoudelijk medewerker thuiszorg
- Thuishulp A
- Huishoudelijk assistent intramuraal
- Woonassistent
- Zorghulp/zorg assistent
- Helpende (plus)
- Verzorgende (IG)
- Medewerker dagbehandeling
- Verpleegkundige (niveau 4 en 5)
- Wijkverpleegkundige (innovatie/preventie)
- Psychiatrisch verpleegkundige
- Kwaliteitsverpleegkundige
- EVV (Eerst verantwoordelijke Verzorgende)
- Social worker
- Teamcoach thuiszorg
- Leidinggevende zorg/buurthuiskamer
- Casemanager dementie
- Zorgbemiddelaar
- Instroomcoördinator
- Medewerker WelZINN
- Medewerker dagbehandeling

### • (Para)medisch en psychosociaal

- Geestelijk verzorger
- Psychodiagnostisch medewerker
- Psycholoog
- Klinisch neuropsycholoog
- GZ-psycholoog
- Verpleegkundig Specialist
- Specialist Ouderengeneeskunde
- Basisarts
- Maatschappelijk werker
- Klinisch prothese technicus
- Tandarts
- Tandartsassistent
- Mondhygiënist
- Logopedist
- Fysiotherapeut
- Ergotherapeut
- Assistent ergotherapie
- Diëtist
- Psychisch motorisch therapeut
- Bewegingsagoog
- Muziektherapeut

## 2.6 Vrijwilligers

Het aantal vrijwilligers is het afgelopen jaar gegroeid. De wervingscampagne, het nieuwe wervingsfilmpje en aandacht op sociale media hebben hieraan bijgedragen. De samenwerking met andere instanties zorgt ervoor dat wij een goed beeld houden van de trends en mogelijkheden van vrijwilligerswerk in de omgeving. Met die informatie kunnen wij onze wervingscampagne beter richten en gebruik kunnen maken van ons netwerk bij het bereiken van verschillende doelgroepen.

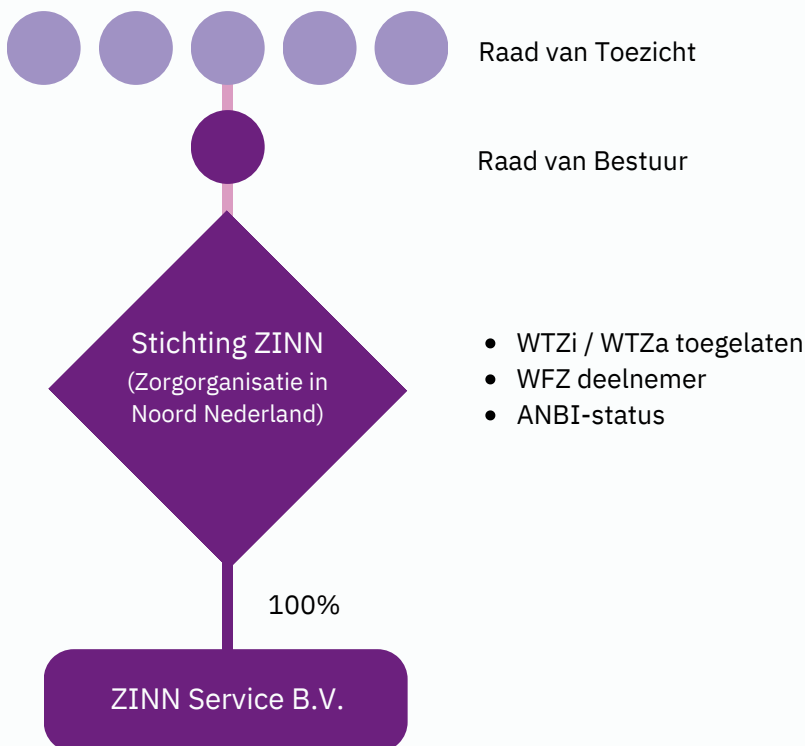
In juni 2023 heeft ZINN een uitvraag gedaan onder haar vrijwilligers om een beeld te schetsen van de persoonlijke beleving van het vrijwilligerswerk. Met de resultaten van dit

onderzoek krijgt ZINN zicht op de ervaringen, inzichten en percepties van haar vrijwilligers. Daarnaast geven de uitkomsten inzicht in mogelijkheden tot optimaliseren en op welke manier we vrijwilligers meer kunnen binden en boeien. Er zijn in totaal 413 vrijwilligers benaderd. Hiervan hebben 114 vrijwilligers meegedaan aan het onderzoek. Dit levert een responspercentage op 28%. Positieve punten waren: de begeleiding wordt als goed ervaren, het aanbod van attenties wordt als waardevol ervaren en geeft gevoel van waardering. ZINN wordt ervaren als betrokken en vriendelijke organisatie met een prettige werksfeer er is aandacht en waardering voor vrijwilligers.

In 2023 is er een uitgebreid onderzoek naar de tevredenheid van vrijwilligers uitgevoerd. Hieruit wordt duidelijk dat vrijwilligers ZINN gemiddeld een 8.2 geven. Overkoepelende verbeterpunten zijn communicatie over de ontwikkeling van het project Ruimte voor Dementie, meer waardering vanuit andere medewerkers en adviezen over hoe om te gaan met signaalgedrag van bewoners. Deze punten worden in 2024 aangepakt.

## 2.7 Juridische structuur en organigram

### Structuur tot 1 juli 2023



## Structuur vanaf 1 juli 2023

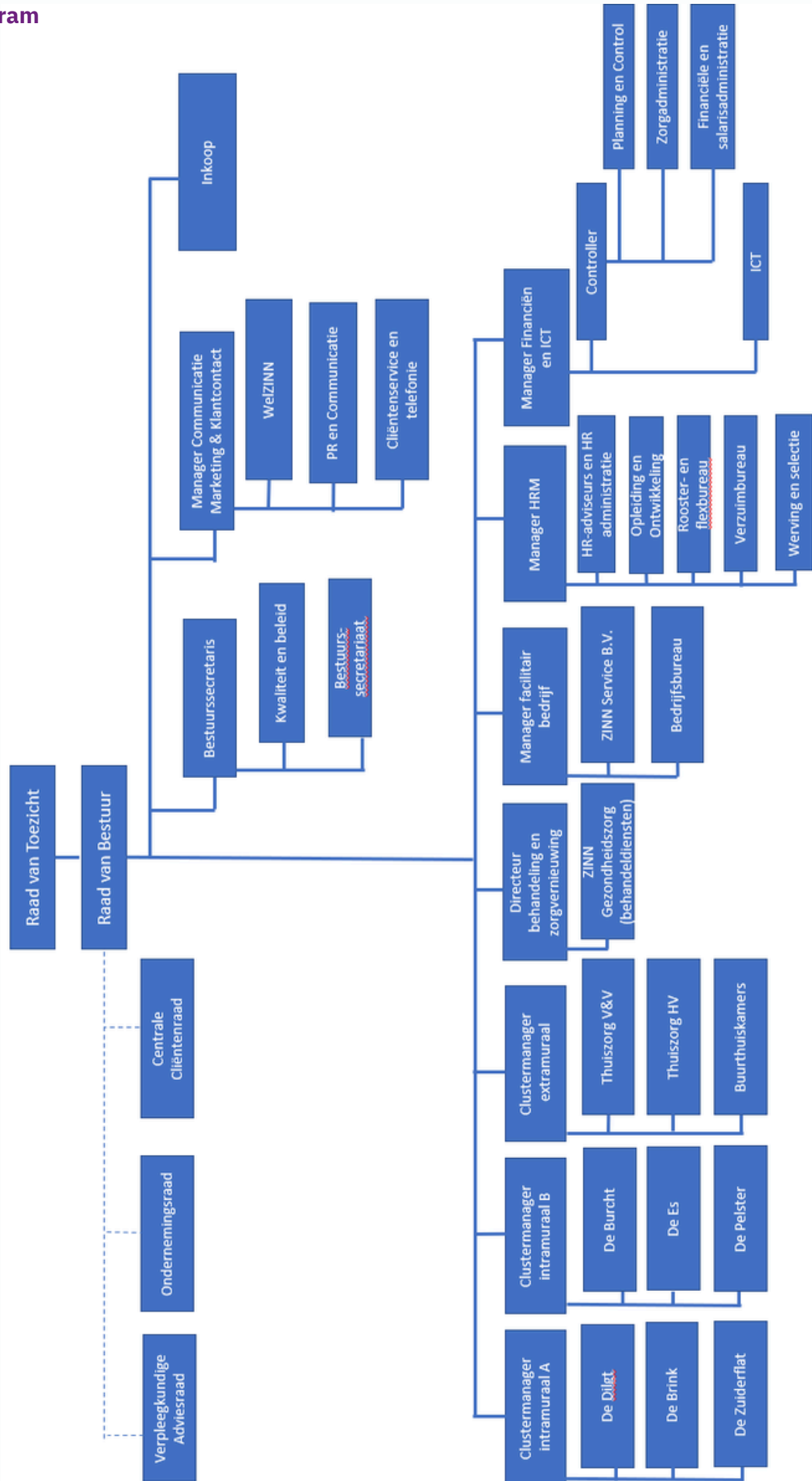


ZINN past organisatiebreed de Governancecode Zorg toe. Omdat ZINN een organisatie is met een bijzondere maatschappelijke opdracht, streven we een maximale transparantie na waar het gaat om informatieverstrekking aan derden en openheid op het gebied van nevenfuncties. Dit jaardocument draagt bij aan deze verantwoording en ondersteunt tevens een doelmatige en transparante bedrijfsvoering. Conform de Governancecode Zorg heeft ZINN beleid ten aanzien van verantwoording van de onkosten van de Raad van Bestuur. ZINN openbaart via haar website welke onkosten door de Raad van Bestuur zijn gemaakt ten behoeve van de uitoefening van de functie. Bij het maken en declareren van kosten betracht de Raad van Bestuur soberheid, en neemt in acht dat de kosten redelijk zijn en gemaakt zijn tijdens en uitsluitend voor het uitoefenen van de functie. De Raad van Toezicht gaat over en ziet toe op de naleving van dit beleid. De Raad van Bestuur vraagt vooraf goedkeuring aan (de voorzitter van) de Raad van Toezicht voor declaratie van de onkosten.

De Raad van Bestuur stelt bij de uitvoering van deze maatschappelijke opdracht het belang van de cliënt, de maatschappelijke opgave en de (financiële) continuïteit van de zorgverlening centraal. De Raad van Toezicht houdt hier toezicht op. Ten behoeve van het functioneren en de bevoegdheden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur dienen het Reglement Raad van Bestuur en het Reglement Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is geaccrediteerd zorgbestuurder bij de NVZD.

Conform de eisen aan transparantie en informatiebetrekking wordt verwezen naar de website. Over ZINN › ZINN ([zinnzorg.nl](http://zinnzorg.nl)).

# Organigram





# ZINN

3 Financiële analyse 2023

## 3 Financiële analyse 2023

### 3.1 Behaalde omzet en resultaten

Het boekjaar 2023 wordt afgesloten met een omzet van €126 mln. (2022: €116 mln.) en een resultaat van € 2,4 mln. (2022: €1,8 mln.). ZINN kan op 2023 terugkijken als een financieel stabiel jaar. Een goede bezetting van de intramurale capaciteit is de basis voor het positieve resultaat van € 2,4 mln dat € 1,2 mln boven het begrotingsniveau van 2023 ligt.

Een besluit met financiële gevolgen betrof de verlenging van de bestaande CAO met nieuwe loonsverhogingen. Hiervoor werd ZINN niet gecompenseerd. Per oktober 2023 was de eerste loonsverhoging van 5% aan de orde. In de begroting 2023 was een post onvoorzien opgenomen van € 1,2 mln. Deze post bleek toereikend om de extra kosten voortkomend uit de CAO in 2023 te dekken. Of de ova systematiek de CAO verhogingen op termijn zal dekken, moet worden afgewacht.

Een belangrijk deel van de omzetgroei komt voort uit het nieuwe contract voor Huishoudelijke Verzorging met de Gemeente Groningen. Latende partijen hebben bij deze overgang hun cliënten en personeel overgedragen aan de gegunde aanbieders. Hierdoor is de HV omzet in de gemeente Groningen met € 1,1 mln gestegen. Het resterende deel van de omzet stijging is met name het gevolg van indexeringen en hogere zorgzwaarte.

### 3.2 Financiële positie

De financiële positie van ZINN is te kwalificeren als goed. De solvabiliteit is gestegen van 29,2% in 2022 naar 31,3% in 2023. De Debt-service coverage ratio (DSCR) in 2023 komt uit op 2,1 wat een stijging is van 0,2 ten opzichte van 2022. Met deze ratio's wordt in 2023 ruimschoots voldaan aan de bankconvenanten.

Het rendement is met 1,9% goed te noemen. De Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation (EBITDA) marge is met 8,3% min of meer gelijk aan 2022 en ligt nog steeds hoger dan wat in de sector als gemiddelde wordt gezien.

Het aandeel van de kapitaalslasten in de exploitatie daalt nog steeds, terwijl het aandeel van de materiele kosten juist stijgt. De gestegen materiele kosten worden met name veroorzaakt door de sterke inflatie. Na een flink aantal jaren te zijn gestegen daalt het aandeel van de personele kosten t.o.v. 2022. De vrijvallende kapitaalslasten worden ingezet voor personele en materiele kosten, waardoor de investeringsruimte afneemt. Om in de toekomst voldoende investeringsruimte te behouden, zal er meer gestuurd gaan worden op de EBITDA marge. De zogenaamde "loan-to-value" is hoog en is het gevolg van de financiering van de nieuwbouwprojecten van afgelopen jaren. Jaarlijks wordt er echter €3,5 mln. afgelost waardoor dit kengetal komende jaren verbeterd.

### 3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

De beschikbare liquide middelen ultimo 2023 bedragen €31,2 mln. (2022: €24,3 mln.). De liquiditeitspositie is hiermee ten opzichte van 2022 met bijna €7 mln. verbeterd. ZINN hanteert als norm voor wat betreft de liquiditeitsbuffer twee maanden omzet (circa €20 mln.). Met een rekening courant (rc) saldo van €31,2 mln. en een rc faciliteit van €2,5 mln. voldoet ZINN

ruimschoots aan deze intern gestelde norm. De vordering op het Zorgkantoor bedraagt in 2023 € 3,8 mln (2022: €7,8 mln.).

### 3.4 Financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren

	2023	2022	2021	2020	2019
Rendement	1,9%	1,5%	1,9%	2,6%	3,1%
Solvabiliteit	31,3%	29,2%	28,4%	28,4%	29,7%
EBITDA-marge	8,3%	8,5%	11,4%	10,1%	11,4%
DSCR	2,1	1,9	2,0	2,1	2,1
Net debt/EBITDA	3,8	5,1	4,5	4,5	4,5
Loan to value	74,7%	76,1%	77,6%	69,4%	64,8%
Current ratio	1,1	1,7	1,8	1,1	0,9
Personeelslasten / omzet	71,1%	73,0%	70,6%	70,2%	68,0%
Materiele lasten / omzet	19,3%	17,2%	16,7%	16,6%	16,9%
Kapitaalslasten / omzet	7,6%	8,2%	10,8%	8,9%	10,1%
PNIL ratio	4,4%	5,8%	3,3%	1,8%	2,0%
Verzuim	8,2%	9,0%	7,5%	6,8%	6,6%





# ZINN

4 Onderzoek en ontwikkeling

## 4 Onderzoek en ontwikkeling

### 4.1 Onderzoek

ZINN heeft een Commissie Onderzoek en Wetenschap (COW). Deze commissie kent meerdere doelen:

- De toegangspoort zijn tot zowel interne als externe onderzoeksvragen.
- Initiëren en faciliteren van de beoordeling van onderzoeksvragen op de volgende aspecten: relevantie en dubbelingen voorkomen, inhoud en methodologie en ethische aspecten.
- Brengt intern en extern verbinding aan met personen en instanties die betrokken zijn bij lopend onderzoek binnen ZINN.
- Stimuleert het presenteren en/of implementeren van onderzoeksresultaten.
- Onderhoudt een kennisbank met afgeronde onderzoeken.

Het afgelopen jaar zijn verschillende onderwerpen aan bod gekomen. Zo werd er onderzoek gedaan door acht koppels studenten HBO-V met betrekking tot verschillende onderwerpen door de afdeling aangedragen zoals:

- Open deuren beleid
- Eenzaamheid onder ouderen in de thuiszorg
- Verbeteren kwaliteit digitale thuiszorg
- Borging Familiezorg

Daarnaast werden de mogelijkheden onderzocht van een kennisbank voor ZINN, was er het ENVIDEM project in gemeenschappelijke huiskamers op de PG-afdeling en het onderzoek naar cursus Bergsma op kwaliteit van leven van bewoners.

De uitkomsten van de onderzoeken worden via de bovengenoemde commissie teruggebracht naar de MT-vergadering voor besluitvorming over een eventueel vervolg. Zo zijn er vanuit de onderzoeken nieuwe e-learnings ontwikkeld, worden er interne scholingsprogramma's georganiseerd en zijn er nieuwe beleidsstukken in ontwikkeling.

Naast deze onderzoeken hebben we in 2023 onze samenwerking met de Hanzehogeschool op het gebied van kunst en muziek verder inhoud gegeven. Bij ZINN zien we kunst en muziek, in welke vorm ook, als een belangrijk element in het welbevinden van zowel cliënten als medewerkers. Met het lectoraat 'Image in Context' van Academie Minerva hebben we in de zomer een pilotproject uitgevoerd met een 'artist in residence'. Deze artist deed in De Pelster onderzoek naar de vraag wat het begrip 'aandacht' betekent in een woonvorm voor ouderen. In 2024 zetten we een vervolgproject op met een artist in residence.

In het tweede half jaar van 2023 heeft het lectoraat 'Music in Context' van het Prins Claus Conservatorium een pilotproject uitgevoerd op de revalidatieafdeling van De Brink. In dit project speelde een groep daarvoor getrainde musici live aan het bed van cliënten, of begeleidde hen bij het doen van oefeningen met studenten fysiotherapie. In dit project is onderzocht of muziek een positieve bijdrage levert aan het revalidatieklimaat en het herstel. De resultaten zijn positief en geven aanleiding om met het lectoraat een langjarig vervolgprogramma te gaan doen.

## 4.2 Ontwikkeling

Ook in 2023 vormde het leren en ontwikkelen binnen ZINN een belangrijke bouwsteen om voldoende toekomstige medewerkers in de ouderenzorg op te leiden. Daarmee ontwikkelen we het vakmanschap en de doorstroom van de huidige medewerkers via verschillende leerroutes. Binnen ZINN hebben we het Huis van Leren met een uitgebreid leerportaal (LMS) en een aanbod van eigen trainingen, bijvoorbeeld op terrein van belevingsgericht leren, complex gedrag en familie zorg. Daarnaast bestaan onze gildes uit een leerpad, als ook uit verschillende leerroutes in samenwerking met ROC's.

Alle veranderingen in de ouderenzorg die we de komende periode kunnen verwachten (vergrijzing, personeelskrapte, andere financiële uitgangspunten) vragen om een herijking van de ontwikkel- en opleidingscyclus binnen ZINN. We werken steeds meer volgens de methodiek van WorkForceManagement (WFM). Om goed aan te sluiten bij het principe van PCDA en de methodiek van WFM, richten we de ontwikkel- en opleidingscyclus opnieuw in. Het doel van de aangepaste opleidingscyclus is optimaal vooruitkijken en plannen. Hierbij houden we jaarlijks scherp inzicht in opleidingsvragen, opleidingsnoodzaak, opleidingsaanbod en opleidingskosten, om zo voldoende en goed opgeleide medewerkers te hebben én houden.

In ons onderzoek naar informeel leren met het Practoraat Leven Lang Ontwikkelen van het Noorderpoort onderzoeken we hoe we het informeel leren in ons ZINN-dna kunnen krijgen. Informeel leren is het leren door het werk zelf, bijvoorbeeld door de uitvoering van (uitdagende) taken of leren van collega's.

In 2023 begonnen we met het onderzoeken welke interventies ingezet kunnen worden om meer bewustwording van informeel leren in de organisatie te creëren. We gaan ons in 2024 daarbij ook richten op het creëren van informele leernetwerken binnen ZINN, om zo het informele leren te stimuleren. Gestart wordt met een leernetwerk van aandachtsvelders Ontwikkeling & Opleiding, die dit jaar daarnaast ook een deskundigheidsprogramma volgen gericht op het versterken van ons leer-en werkklimaat.

Tot slot gaan we onderzoeken hoe we in het leerportaal het kwaliteitspaspoort (paspoort van een medewerker met verplichte scholingen afhankelijk van functie en afdeling) anders kunnen inrichten met meer regie voor de medewerker. Gekeken wordt of toetsing in de praktijk het uitgangspunt kan zijn en er meer eigen regie kan zijn in de theoretische weg (e-learning). Dit past bij ons thema van toenemende flexibiliteit qua opleidingen waarbij de opleidingsvraag van de medewerker leidend is.



### 4.3 Leerafdeling

ZINN heeft het ontwikkelen en opleiden in de zorgpraktijk hoog in het vaandel staan, om zo tegemoet te kunnen komen aan de vraag naar goed opgeleide zorgprofessionals in de ouderenzorg. Hierbij is aandacht voor flexibel onderwijs met meer eigen regie voor de medewerker om flexibel in te kunnen spelen op de veranderingen in de zorg. Hiermee geven we zij-instromers, studenten, stagiaires, en medewerkers een passende werkplek waar ze zich hun leven lang kunnen ontwikkelen.

Dat betekent dat we voortdurend onderzoeken hoe we het ontwikkelen en opleiden binnen ZINN zo kunnen vormgeven, dat we zo optimaal mogelijk aan bovenstaande doelen en vragen uit onze praktijk kunnen voldoen.

Naast een groei van BBL-plekken naar bijna 90, heeft ZINN het praktijk-opleiden verder uitgebreid. Op locatie De Burcht is een gilde niveau 2 (helpende) gestart. Dit vormt een waardevolle aanvulling op de al binnen ZINN op andere locaties aanwezige gildes niveau 1 en 2, en leerpad niveau 3 en 4.

Ook is een tweede skillslab ingericht naast het huidige lab in De Ark. De Burcht heeft een eigen skillslab gekregen, zodat medewerkers op hun eigen locatie dichtbij hun eigen praktijk hun vaardigheden kunnen oefenen.

Een andere vorm van leren in de praktijk vormt de leerafdeling op de revalidatie-afdeling op locatie de Brink. Hier leren studenten op mbo-en hbo-niveau en verschillende leerjaren in een zelfstandig team zorg te leveren en worden hierbij gecoacht door werkbegeleiders.

Ook het ontwikkelen en opleiden van onze eigen medewerkers is in beweging. Het komende jaar gaan we via een vernieuwde ontwikkel- en opleidingscyclus alle scholingsvragen ophalen bij onze leidinggevenden en kijken hierbij langer vooruit.

Zo sluiten we beter aan bij het workforce-management en strategische personeelsplanning. Verder gaan we in ons leerportaal onderzoeken hoe we het kwaliteitspaspoort van onze medewerkers anders kunnen inrichten, waarbij er meer ruimte komt voor eigen regie van de medewerker. Tot slot zijn we nog volop bezig met ons onderzoek naar informeel leren, samen met het practoraat Leven lang Ontwikkelen. Via interventies onderzoeken we hoe we het informeel leren onderdeel van ons ZINN-dna kunnen maken. Hierbij gaat het om leeractiviteiten die niet door anderen worden georganiseerd, maar die medewerkers zelf - soms onbewust - ondernemen. Denk hierbij aan het observeren op de werkvloer, het consulteren van een collega, kijken hoe een collega iets aanpakt. Een van deze interventies is te onderzoeken hoe we binnen ZINN informeel lerende netwerken kunnen creëren. We geloven dat dit een belangrijke stimulans kan vormen in het samen leren, experimenten en werken in de zorg.



# ZINN

5 Toekomstparagraaf

## 5 Toekomstparagraaf

### 5.1 Algemeen

Sinds het voorjaar van 2023 werken we binnen ZINN aan het formuleren van de visie 'ZINN in 2033' en een nieuw strategisch beleidsplan voor de periode 2024 - 2026. Ons doel was om dit aan het einde van dit jaar afgerond te hebben. Door de opstapeling van tariefswijzigingen van zorgkantoren en overheid en de nog steeds stijgende personeelskosten hebben wij hiervoor echter langer de tijd genomen. Dit om onder begeleiding van strategiebureau Turner kritisch te kijken naar wat we kunnen, wat we willen, maar ook welke keuzes er voor de toekomst nodig zijn. Wij verwachten aan het einde van het eerste kwartaal van 2024 een keuze gemaakt te hebben voor een toekomstscenario voor ZINN, met het bijbehorende strategisch plan. Een nieuw scenario waar we met elkaar in geloven en waar we de komende jaren met elkaar aan gaan werken. Een groot aantal van de ingezette ontwikkelingen gaan in de nieuwe cyclus gewoon door, zeker grote projecten zoals als het nieuwe ECD.

De afgelopen tijd kristalliseerde zich steeds verder uit welke onderwerpen in de nieuwe cyclus van belang zullen zijn. Het is duidelijk dat de teruglopende beschikbaarheid van medewerkers ons er echt toe dwingt het werkefficiënter in te richten. Dit staat nog los van financieringsvraagstukken vanuit zorgverzekeraars, zorgkantoor en de overheid. Juist om te voorkomen dat we onze leidende waarde 'aandacht' niet meer kunnen waarmaken, moeten we scherp zijn. Een belangrijke rode draad is in dat kader het begrip 'kwaliteit van bestaan' zoals het nieuwe Generiek Kompas dat noemt. Die kwaliteit geldt voor zowel cliënten als medewerkers - voor hen is het kwaliteit in hun werkend bestaan. Om dit vorm te geven moeten we aan de slag, waarbij we goed gebruik kunnen maken van de positieve uitkomsten van sommige experimenten die in 2023 zijn gedaan. Bruikbare invalshoeken zijn daarin bijvoorbeeld een andere roostering (met 8 of 4 uren diensten), schaalvergroting (zoals de wijze van organiseren in de nachtzorg) en flexibiliteit (zoals is gedaan in de personeelsinzet bij het facilitair bedrijf).

Er is veel te doen de komende jaren. Daarom gaan we door met bewegen naar een ZINN dat herkenbaar blijft in zijn eigenheid maar zo effectief mogelijk werkt, zowel in de eigen organisatie als daarbuiten met anderen. Los van deze uitdaging: laten we niet vergeten dat dit een heel interessante tijd is. Een tijd waarin de ouderenzorg zichzelf opnieuw vormgeeft. Dit biedt mooie kansen, want vanuit onze maatschappelijke opdracht en onze eigen waarden kunnen we hier een betekenisvolle en professionele bijdrage aan leveren. In de nieuwe cyclus werken we met een 'meerjarenthema'. Voordat we daarmee starten hebben we nog één keer gekozen voor een jaarthema. Dit thema sluit goed aan bij het jaarthema van 2023 (beweging) én loopt ook al wat vooruit op onze toekomstige plannen in de nieuwe cyclus. We blijven in beweging; soms met kleine stapjes, soms met een snelle sprong of tussenstap en soms met grote sprongen. Daarom is ons jaarthema voor 2024: Stappen zetten en Sprongen nemen.

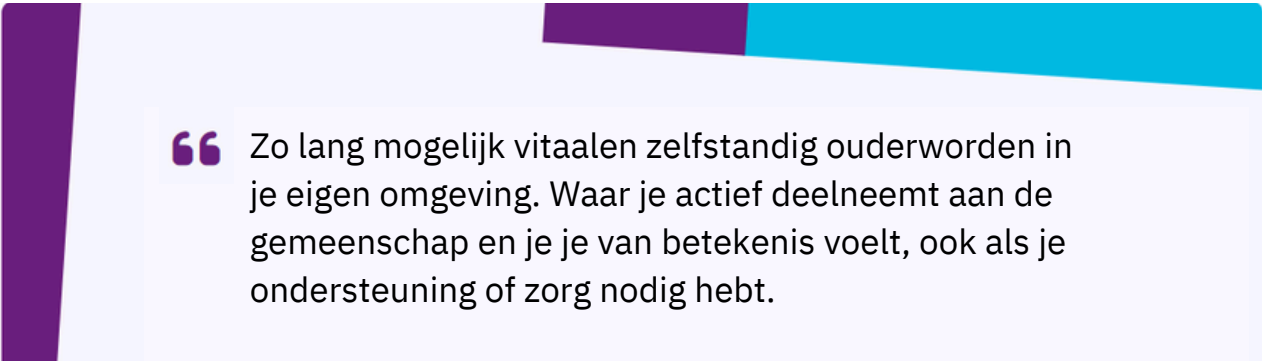
#### 5.1.1 Landelijke en regionale ontwikkelingen

In het Integraal Zorgakkoord (IZA) hebben verschillende landelijke partijen afspraken gemaakt om de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. Daarnaast zijn er vanuit het landelijke programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) regionale transitie-middelen beschikbaar gesteld om de globale doelstelling de transities die nodig zijn in met name de scheiding van wonen en zorg mogelijk te maken.

De 17 Groninger ouderenzorgorganisaties hebben de regiovisie Groninger Kracht ontwikkeld met de ambitie:

Om dit doel te bereiken zijn er vijf pijlers vastgesteld:

1. Versterken van zorgzame gemeenschappen
2. Versterken van vakbekwame medewerkers en vergroten van het werkplezier
3. Inzet zorgtechnologie
4. Stevige positionering van de V&V in het netwerk
5. Stevige positionering van de wijkverpleging in het netwerk



“ Zo lang mogelijk vitaalen zelfstandig ouderworden in je eigen omgeving. Waar je actief deelneemt aan de gemeenschap en je je van betekenis voelt, ook als je ondersteuning of zorg nodig hebt.

Om de regiovisie uit te voeren hebben de 17 organisaties transitie-middelen als collectief aangevraagd en toegekend gekregen. ZINN zet zich als bestuurlijk kartrekker in voor pijler 4 en 5 met twee projecten en neemt ook deel aan de overige pijlers. In 2023 zijn er binnen de projecten mooie stappen gezet. In pijler 4 is gestaag verder gewerkt aan het project waarin vijf van de ouderenzorgorganisaties, waaronder ZINN, samenwerken met het Martiniziekenhuis. Het project kent verschillende doelen die er allen op zijn gericht de zorg voor ouderen op de juiste plaats te organiseren. In pijler 5 is op het gebied van community care door ZINN gewerkt aan een nieuw zorgconcept voor de Zuiderflat. In deze pijler is ook een groot project opgezet met ruim 20 wijkverplegingsorganisaties om op een aantal gebieden te komen tot samenwerking en een eenduidige werkwijze. Dit project – inmiddels meer een beweging - wordt uitgevoerd met een subsidie vanuit het IZA Wijkverplegingsfonds. Zowel in pijler 4 als 5 is overleg met de huisartsen van DokNoord om ook met hen te komen tot een goede afstemming en samenwerking.

Inmiddels is de regiovisie Groninger Kracht integraal opgenomen onder actielijn 1 van Gezond Groningen, het brede samenwerkingsverband van gemeenten, ziekenhuizen, zorginstellingen, welzijnsaanbieders, provincie Groningen, onderwijsinstellingen en Menzis.

In 2023 is ZINN onderdeel geweest van het actieve overleg met de gemeente Groningen over de uitvoering van de woonzorgvisie. Aan de bestuurlijke VVT-tafel hebben woningcorporaties, ouderenzorginstellingen, gemeente en zorgkantoor een aantal keer met elkaar gesproken over dit onderwerp.

## 5.2 Verwachte investeringen

Na de strategische heroriëntatie formuleert ZINN het Meerjarenhuisvestingsplan opnieuw. Hierin wordt voor de komende jaren de investeringen in vastgoed beschreven. Bijzondere investeringen worden komende jaren gedaan op het gebied van verduurzaming, zorgtechnologie, AI en het ECD. Verder worden er reguliere investeringen uitgevoerd in het kader van lange termijn onderhoud en vervanging van inventarissen.

## 5.3 Financieringsverwachtingen

De financieringsbehoefte van komende jaren is sterk afhankelijk van de uitkomsten van het Meerjarenhuisvestingsplan. Voor de uitvoering van nieuwe vastgoed projecten moet ook aanvullende financiering aangetrokken worden. Voor de reguliere investeringen biedt de cashflow van komende jaren voldoende ruimte.

Begin 2024 worden twee langlopende leningen met variabele rente en een tweetal bijbehorende derivaten afgelost (een derde derivaat loopt af in 2024) en vervolgens geherfinancierd met een langlopende lening met deels vaste rente. Met deze transactie wordt het renterisico van de komende jaren gemitigeerd.

## 5.4 Verwachte personeelsbezetting

Vanaf 2024 is de intramurale capaciteit door het zorgkantoor gemaximeerd. Om in de toekomstige zorgvraag te kunnen voorzien, is groei in de WLZ alleen mogelijk op het gebied van VPT (Volledig Pakket Thuis) en MPT (Modulair Pakket Thuis). Daarnaast verwacht ZINN een hogere zorgzwaarte in de bestaande intramurale capaciteit. Een vraagstuk is hierbij wel de beschikbaarheid van personeel. Gezien de knelpunten op de arbeidsmarkt en de verwachte groei van de zorgvraag, wordt het steeds moeilijker om de huidige wijze van zorgverlening in stand te houden. ZINN zoekt naar alternatieven op het gebied van (sociale) innovatie, zorgtechnologie en zorgvernieuwing.

## 5.5 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

Voor 2024 is de verwachting dat de productievolumes ongeveer gelijk blijven. De intramurale capaciteit zal niet wijzigen. ZINN heeft wel de intentie om te groeien op het gebied van VPT en MPT. Financieel gezien beschouwt ZINN 2024 als tussenjaar en is er in afwachting van de strategische keuzes een klein positief resultaat begroot. De rentabiliteit komt komende jaren onder druk te staan. Onzekere factoren zijn hierbij:

- In de begroting van het ministerie van VWS staan in de meerjaren begroting bezuinigen ingerekend op het gebied van de ouderen zorg. Hoewel het definitieve budgetkader zal afhangen van de plannen van het nieuw te vormen kabinet, anticipeert ZINN op lagere tarieven.
- M.b.t. de financiering van de laatste aanpassing in de CAO is het tekort op de OVA circa 4,5%. De verwachting is dat deze deels of geheel gedekt wordt door de inhaal OVA 2024 die in de tarieven van 2025 verwerkt wordt.
- De ontwikkeling van de CAO vanaf 2025 en hierbij eveneens de vraag of de Overheidsbijdrage Arbeidskosten Ontwikkeling (OVA) voldoende is om deze ontwikkeling te dekken.



Wanneer de genoemde onzekerheden zich voordoen, komt de rentabiliteit onder druk te staan. ZINN stuurt in dat geval dusdanig bij dat de rentabiliteit rond 1% blijft liggen en de EBITDA marge voldoende blijft om toekomstige investeringen te kunnen uitvoeren.



# ZINN

## 6 Risicomanagement

## 6 Risicomanagement

### 6.1 Risicokaarten

Binnen ZINN zijn de kritische operationele en ondersteunende processen beschreven. In deze processen zijn de verantwoordelijkheden benoemd en de risico's geïnventariseerd. In de huidige situatie gebruiken we de risicokaarten als instrument om deze risico's te borgen. De risicokaarten vormen het operationele risiconiveau in het risicomanagement beleid. In totaal zijn er dertien risicokaarten opgesteld:

- Risicokaart HV
- Risicokaart medicatieproces
- Risicokaart registratie zorgopbrengsten
- Risicokaart hygiëne
- Risicokaart methodisch werken
- Risicokaart ICT beheerproces
- Risicokaart in-, door- en uitstroom medewerkers
- Risicokaart thuiszorg
- Risicokaart buurthuis kamers
- Risicokaart instroom cliënten
- Risicokaart financiële risico's
- Risicokaart bestuurlijk
- Risicokaart fraude

Naast de risicokaarten worden er interne audits uitgevoerd om inzichtelijk te krijgen of de dagelijkse praktijk overeenkomt met de beschreven processen en of de gestelde beheersmaatregelen nog voldoen.

De interne audits vinden plaats op meerdere niveaus o.a. op afdelingsniveau per kritisch proces door medewerkers zelf en de AO/IC controle. Daarnaast heeft afdeling Kwaliteit en Beleid een driejarenplanning voor interne audits op de kritische processen. Op de volgende processen heeft een interne audit plaatsgevonden: ECD audit, hygiëne-audit, decubitus, diabetes, medicatie-audit. Er vindt ieder kwartaal een AOIC-audit plaats.

Bovengenoemde instrumenten hebben een behoorlijke overlap met elkaar die voor de medewerkers in de praktijk een behoorlijk tijdsinvestering kosten.

Risicomanagement is een belangrijk onderwerp, alleen is het geen onderwerp waar iedereen enthousiast van wordt. Uit de KMS-beoordeling van 2022 is gebleken dat de manier waarop het operationele risicomanagement is ingericht door een meerderheid als een niet praktische verplichting wordt ervaren. De praktijk wijst uit dat medewerkers wel risicobewust werken, alleen niet volgens de methodiek zoals beschreven in het risicomanagement beleid. Vanuit de ontregel-gedachte adviseren wij om niet de praktijk aan te passen, maar de methodiek.

Tijdens de externe audit van 2023 is zowel de huidige werkwijze besproken als de intentie om risicomanagement en de interne audits meer in lijn te brengen met de praktijk. Dit betekent: het ontwikkelen van een risicolandschap dat het risicomanagement integreert in bestaande processen en koppelt aan de interne auditplanning. De auditoren hebben aangegeven zich te

kunnen vinden in het optimaliseren van beide instrumenten om meer aan te sluiten in de praktijk. In het najaar van 2023 is gestart met de nieuwe werkwijze.

## 6.2 Oude wijze van risicomanagement

Risicomanagement is onderdeel van de kwaliteitscyclus van ZINN. Dit is beschreven in het beleid op risicomanagement, waarin drie verschillende niveaus worden beschreven:

1. strategisch
2. tactisch
3. operationeel

Risicomanagement dient de volgende belangen:

- Continu risico's expliciet maken en beheersen
- Risicoalertheid creëren
- Proactief met risico's omgaan (PRI: prospectie risico inventarisatie) in plaats van reactief
- Bewust met risico's omgaan en bijbehorende beheersmaatregelen afwegen

Het samenbrengen van de belangen van risicomanagement en de beschreven constatering in de inleiding laat zien dat er wijzingen gewenst zijn in het operationele deel van het risicomanagement. Hieronder volgt een beschrijving van de huidige methodiek rondom het operationele deel, gevolgd door een voorstel dat meer aansluit bij de praktijk.

In de oude uitvoering van operationeel risicomanagement worden de risico's en beheersmaatregelen enkel beoordeeld en bijgesteld tijdens het herijken van de risicokaarten. De risicokaarten worden jaarlijks geëvalueerd met betrokken medewerkers vanuit verschillende afdelingen binnen de organisatie. De uitkomsten van de evaluaties geven input voor de interne audits.

Hierdoor beogen we een verbinding tussen de afdelingen en de risicokaarten te creëren. Zoals eerder genoemd wijst de praktijk uit dat medewerkers in de dagelijkse werkomgeving niet bezig zijn met risico's volgens de huidige methodiek. Wel auditen zij op afdelingsniveau de kritische processen en wordt er risicobewust gewerkt. De beoogde verbinding tussen de afdelingen en de risicokaarten lijkt daarmee meer theorie dan praktijk te zijn.

Om risicoalertheid en beheersing meer op de werkvloer te integreren stappen we over naar een andere aanpak.

## 6.3 Nieuwe werkwijze integratie risicomanagement en interne audits

We integreren risicomanagement in bestaande processen en koppelen deze aan de interne auditplanning. Dit draagt bij aan het verlagen van de administratieve lasten door een efficiëntere inrichting van beide instrumenten, en draagt bij aan een meer prospectieve risico-inventarisatie.

### 6.3.1 Hoe

Beschrijven van risicomanagement in de betreffende processen. Ieder proces bestaat uit verschillende processtappen. Deze stappen worden toegelicht met uitvoerende acties om ervoor te zorgen dat het proces goed verloopt. Dit noemen we ook wel de beheersmaatregelen die de benoemde risico's voorkomen of tot een minimum te beperken. Door de risico's op te nemen of te benoemen in de bijbehorende processtap, zijn deze direct gekoppeld met de

beheersmaatregelen. De risico's die in de huidige risicokaarten zijn gecategoriseerd als **groen** (beheersbaar/ acceptabel) worden niet expliciet opgenomen in het proces. Risico's gecategoriseerd als **oranje** worden opgenomen in het proces met verwijzing naar de beheersmaatregel. Risico's die worden gecategoriseerd als **rood** worden beschreven en daarnaast opgevolgd in audits. In de manier van categorisering van de risico's komen geen wijzigingen. De matrix wordt hiervoor als instrument gebruikt door de proceseigenaar, opsteller en autorisator.

Medewerkers werken volgens de geldende processen en werkinstructies. Door het opnemen van de risico's in de processen hebben zij een directe signaalfunctie wanneer een beheersmaatregel niet meer voldoet of wanneer er een nieuw risico dreigt te ontstaan.

De borging van de risico's vindt plaats op meerdere manieren:

- **Jaarlijkse evaluatie van processen (in online informatiesysteem JOOST)**

- Ieder jaar worden de processen geëvalueerd door de opsteller (uitvoerend medewerker) van het proces.
- De opsteller stuurt deze dan in de workflow door naar de eigenaar van het document (altijd medewerker Kwaliteit & Beleid (K&B)). Op deze manier houdt afdeling Kwaliteit en Beleid zicht op de ontwikkeling van de gestelde risico's.
- Wanneer er in een proces risico's zijn die een hoge mate van impact hebben, maakt de medewerker K&B dit kenbaar bij de het verantwoordelijke MT-lid. Dit kan op twee manieren;
  - Ter info: gewijzigde beheersmaatregel waarbij geen akkoord van het MT (lid) nodig is. De autorisator houdt zicht op het risico
  - Ter besluitvorming: beheersmaatregel heeft dermate impact dat MT hierover moet besluiten
- Het MT-lid neemt dit mee in het tactisch risicomanagement.

- **Driejaren auditplan van team Kwaliteit en Beleid:**

De kritische processen worden iedere drie jaar door de afdeling Kwaliteit en Beleid geaudit. De uitkomsten van de audits worden gedeeld met het MT. Waar nodig wordt het proces gewijzigd.

- **De interne audits op afdelingsniveau:**

De kwaliteitsverpleegkundigen doen op verschillende momenten in het jaar interne audits op verschillende kritische processen. Zij kunnen direct inspelen op constatering door of medewerkers te coachen of significante signalen door te geven aan hun leidinggevende of afdeling kwaliteit en beleid.

Risicokaarten die in 2023 zijn geïntrigeerd in de processen en gekoppeld met de interne audits zijn: in- en uitstroom medewerkers, hygiëne en medicatie. In 2024 worden de overige risicokaarten geïntegreerd en waar nodig worden processen aangepast.

Bovenstaande methodiek laat toe dat er zowel bottom up (via proces) als top down (het MT kan ingrijpen) input gegeven kan worden op de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen.

ZINN is ondanks haar solide financiële en goede kwalitatieve basis vatbaar voor systeemrisico's zoals:

- Risico op onvoldoende dossiervoering en overdracht: voor de continuïteit van zorg voor cliënten is een goede dossiervorming en overdracht essentieel. Dit is altijd een mogelijk risico in een ouderenzorgorganisatie.
- Risico op onvoldoende toegerust zijn op toekomstige zorgvragen: de zorgvraag ontwikkelt zich en het is voor ons van belang om deze veranderingen vroegtijdig te signaleren en hierop te anticiperen.
- Risico op onvoldoende gekwalificeerd personeel: naast een algehele tendens van een krimpende beroepsbevolking en stijgende zorgvraag, zien we dat voldoende (gekwaliceerd) personeel onder druk staat.
- Risico op onvoldoende consistentie in beleid en uitvoering in combinatie met het snelle tempo van de (landelijke) ontwikkelingen: het Meerjarenbeleid staat goed en ZINN is koersvast. Echter, het overheidsbeleid ten aanzien van de ouderenzorg (zowel kwalitatief als financieel) ontwikkelt in snel tempo. Om alle uitdagingen in de toekomst aan te kunnen is een slagvaardige en flexibele organisatiebesturing noodzakelijk.

Hieronder is een overzicht opgenomen van de voornaamste risico's en onzekerheden. Deze worden gemonitord met inachtneming van de genoemde systeemrisico's en op basis van het risicomanagementproces zoals hierboven kort beschreven.

Voornaamste risico's en onzekerheden	Risicobereidheid <sup>2</sup>	Maatregelen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Onvoldoende dossiervoering en overdracht	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing methodisch werken</li> <li>• Strak intern auditprogramma</li> <li>• Jaarlijkse controle d.m.v. externe kwaliteitsaudit</li> <li>• Inhoudelijke controle wordt per kwartaal meegenomen in de AOIC-controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgt reguliere cyclus</li> <li>• Start implementatie nieuw ECD</li> </ul>
Onvoldoende (gekwaliceerd) personeel	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van functie- naar meer taakgericht</li> <li>• Verlagen ziekteverzuim d.m.v. nieuw arbobeleid</li> <li>• Huis van Leren</li> <li>• Arbeidsmarktcampagne</li> <li>• Centraal flex- en roosterbureau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgt reguliere cyclus</li> </ul>
Onvoldoende toegerust voor toekomstige zorgvragen	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspelen op nieuwe ontwikkelingen zoals vernieuwing dementiezorg.</li> <li>• Starten nieuw huisvestingsplan.</li> <li>• Integrale benadering woonvisie verschillende doelgroepen.</li> <li>• Regiovisie ouderenzorg.</li> <li>• Nieuw meerjarenbeleid 2024 – 2026.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstbestendig blijven.</li> <li>• Nieuw LTHP t.z.t. opnemen in meerjaren begroting.</li> <li>• Organisatie wendbaar maken.</li> </ul>
Risico op onvoldoende consistentie in beleid en uitvoering in combinatie met landelijke ontwikkelingen	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wendbare en flexibele organisatie-inrichting.</li> <li>• Goed lopende PC-cyclus.</li> <li>• Nieuw meerjarenbeleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficiëntere sturingsmogelijkheden</li> <li>• Bezetting meenemen in BI-tool.</li> </ul>

Voornaamste risico's en onzekerheden	Risicobereidheid <sup>2</sup>	Maatregelen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Strategisch manifest haalt doelstellingen niet	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanscherping door benoeming Directeur Behandeling en Zorgvernieuwing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuïteit van zorg- en dienstverlening.</li> </ul>
Onvoldoende liquiditeit om betalingen en investeringen te doen	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastgestelde liquiditeitsbuffer.</li> <li>Periodieke financiële rapportages.</li> <li>Onderzoek naar meer rendement.</li> <li>Aoic strak controleren op facturatie.</li> <li>Nieuwe cyclus investeringsbegroting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar verbetering rendement op liquiditeiten.</li> </ul>
Onvoldoende solvabiliteit	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sturen op een positief exploitatieresultaat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZINN voldoet aan bankconvenanten.</li> </ul>
Omzetzerving en hogere kosten	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sturen op bezetting.</li> <li>Sturen op kosten.</li> <li>Sturen op duurzaamheid.</li> <li>Houden van Leveranciersbeoordelingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelen uit de begroting behalen.</li> </ul>

*Met de risicobereidheid wordt aangeduid in hoeverre ZINN bereid is het beschreven risico te accepteren. Minimale risicobereidheid betekent derhalve dat het beleid erop gericht is dit risico maximaal te beheersen.*



# ZINN

7 Maatschappelijke aspecten  
van ondernemen



## 7. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Als grote zorgorganisatie heeft ZINN een belangrijke verantwoordelijkheid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). MVO zien wij niet als een project, het zit in wie we zijn en waar we voor staan. Het is een vast gegeven binnen onze aanpak. Dit krijgt onder andere vorm door onze MVO-functionaris, de uitgangspunten in onze Meerjaren Kaderbrief, de staat van ons vastgoed, etcetera.

### 7.1 Algemene maatschappelijke aspecten

#### *Rol van de MVO-functionaris (MVOF)*

In ons Strategisch Manifest (SMF) is de rol van MVO-functionaris beschreven, naar voorbeeld van de Functionaris Gegevensbescherming (FG). Hierbij moet indachtig worden gehouden dat de rol van de FG een wettelijke verankering kent en dat de FG autonoom kan opereren. De MVOF is in feite een intern aangewezen functionaris die zijn bevoegdheden krijgt toegekend vanuit een rolbeschrijving die door de Raad van Bestuur en het MT wordt vastgesteld. Deze toepasselijkheid is niet vrijblijvend. Er moet consequent rekening worden gehouden met (de inzet van) de blik van de MVOF, net zoals dat wordt gedaan met die van de FG. Het oordeel van de MVOF is leidend, deze wordt toegepast of de afwijking ervan wordt goed gemotiveerd uitgelegd, het zogenaamde “pas-toe-of- leg-uit-beginsel”. Er kunnen zich immers omstandigheden voordoen waarin, in het belang van de organisatie, het oordeel van de MVOF niet leidend kan zijn. Dit dient dan uitgelegd te worden.

In 2023 is geconstateerd dat het lastig is de rol van de MVOF te verwezenlijken in de huidige invulling. Deze was belegd binnen de functie van inkoper, maar blijkt daarvoor te complex. De rol van MVOF zal belegd moeten worden in een aparte functie, omdat we onze ambities op deze manier onvoldoende kunnen verwezenlijken. Daarom is besloten om de MVO-functionaris in deze opzet los te laten en dit onderwerp en hoe het aan te pakken in 2024 mee te nemen vanuit de nieuwe strategiecycclus.

### 7.2 Milieuaspecten

#### *Kaders uit de Meerjaren Kaderbrief en het Inkoopbeleidsplan 2020-2023*

- Als maatschappelijke organisatie is ZINN sterk betrokken bij haar leef- en werkomgeving. Voor ons is het daarom vanzelfsprekend om een bijdrage te leveren aan duurzaamheid en aan een duurzame ontwikkeling van de maatschappij. ZINN probeert een goede balans te vinden tussen mens, milieu en maatschappij en ziet MVO als een integraal onderdeel van goed ondernemingsbestuur. Dit betekent dat MVO-aspecten worden meegewogen in de besluitvorming
- ZINN heeft zich aangesloten bij de thema's van de Green Deal Zorg. Dit is een initiatief dat verduurzaming in de zorg moet versnellen. Speerpunten die zijn vertaald naar het Inkoopbeleidsplan van ZINN, zijn:
  - Regionaal inkopen (stimuleren regionale economie)
  - Het verminderen van CO2 uitstoot
  - Circulair inkopen

Inmiddels is de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 gepresenteerd. Dzee Green Deal 3.0 kent 5 thema's: Preventie, CO2-reductie, circulair werken, terugdringen van medicijngebruik en

medicijnresten in het afvalwater en het integreren van het duurzame gedachtegoed in het (zorg)onderwijs. Waar nodig wordt het inkoopbeleidsplan van ZINN hierop geüpdatet.

In het Inkoopbeleidsplan is beschreven hoe MVO wordt toegepast in het inkoopproces zodat er sprake is van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Het doel van deze integratie is om een balans te realiseren tussen enerzijds het extern betrekken van de meest positieve milieu-, maatschappelijke en economische effecten die mogelijk zijn en anderzijds het creëren van financiële ruimte, wat ten goede komt aan de totale bedrijfsresultaten. Er is ook een aantal drijfveren benoemd, zoals:

- Ethisch gedrag
- Behoeftte en verwachting (interne en externe klant)
- Betrokkenheid leveranciers
- Optimalisatie van kosten
- Concurrentievoordeel
- Innovatie

In de Meerjaren Kaderbrief is een aantal KPI's beschreven om vorm te geven aan de doelen die we willen behalen:

- ZINN streeft ernaar om in 2023 met minimaal 10% van de leveranciers en dienstverleners afspraken vast te leggen over milieu- en sociale zaken
- ZINN streeft ernaar dat in 2023 minimaal 50% van de leveranciers en/of opdrachtnemers afkomstig zijn uit de noordelijke drie provincies
- In 2023 bestaat minimaal 70% van het voedselaanbod voor bewoners en in de restaurants en catering uit duurzame, gezonde producten
- In 2023 wordt minimaal 50% van ons afval zo hoogwaardig mogelijk gerecycled

Bovenstaande KPI's waren erg ambitieus. Dit past bij het duurzame streven van ZINN. We concludeerden dat het beleid en het streven er wel waren, maar dat er onvoldoende concrete afspraken zijn gemaakt en/of processen zijn ingericht om te meten of we de doelen hebben behaald, of om de voortgang te bewaken. Wel zijn er natuurlijk genoeg ontwikkelingen geweest op het gebied van duurzaamheid in 2023. Hiermee laten we zien dat het niet is gebleven bij een streven of een ambitie. Enkele voorbeelden zijn:

- In 2023 zijn nieuwe contracten afgesloten met lokale ondernemers. Huuskes is onze leverancier van eten en drinken. Omdat we meer lokaal/biologisch/duurzaam willen inkopen hebben we het deel fruit uit het contract gehaald en bij Berends belegd. Dit hebben we sinds vorig jaar ook met groente en aardappels gedaan, dat deel hebben we bij Botmas belegd. Hierdoor is een groot deel van de geleverde aardappels en groente lokaal en biologisch, als ook afkomstig vanuit de regeneratieve landbouw. Dit gaan we in 2024 nog verder vormgeven.
- Bij het afsluiten van nieuwe contracten wordt een MVO paragraaf toegevoegd met KPI's waarop we kunnen sturen en waarmee we ook afspraken maken met de verschillende leveranciers. In 2024 gaat het bijvoorbeeld om verschillende onderhoudscontracten en een contract met de leverancier van de koffie(-automaten).

- We zijn in gesprek met de verschillende leveranciers van eten en drinken om te kijken of kunnen samenwerken in het ontwikkelen van een tool waarmee we de gezondheid en duurzaamheid van onze bestellingen kunnen meten.
- Een groot aantal afvalstromen wordt bij ZINN apart ingezameld en verwerkt. Het gaat om de volgende afvalstromen:
  - Papier
  - Vertrouwelijk, twer stromen: papier en medicatieverpakkingen
  - Voedselafval (vanuit keukens en restaurants)
  - Glas
  - Batterijen
  - Lampen
  - IJzer
  - Naalden en ander ‘ziekenhuisafval’
  - Chemisch afval (verfresten etc)
  - Vet
  - Apparatuur
  - Plastic verpakkingen van Rentex: retour leverancier
  - Afvoer van gebruikte matrassen, afgeschreven tilhulpmiddelen etc. Dit doen we waar mogelijk naar goede doelen
- In 2024 gaan we verder met gescheiden inzameling van plastic/drankkartons. Het is de verwachting dat deze stroom vanaf uiterlijk medio dit jaar door onze afvalverwerker middels nascheiding wordt verzameld; het wordt dus bij de afvalverwerker uit het restafval gefilterd. Hier zijn intussen goede resultaten mee behaald. In 2024 gaan we een pilot doen om plastic en drankkartons bij keukens/magazijnen/restaurants apart in te zamelen.

### 7.3 Vastgoed

Het vastgoed dat we in eigendom hebben, heeft energielabel A. Dit is een basis waar we trots op mogen zijn. Dit betekent niet dat we hiermee alle stappen hebben gezet. De ontwikkeling van duurzaam vastgoed is altijd een aandachtspunt. Onder de ontwikkeling van duurzaam vastgoed verstaan we:

- Bestaand vastgoed verder verduurzamen om de CO2 uitstoot verder te beperken. Dit kan met name door aanpassingen in de installaties
- Nieuw vastgoed ontwerpen, bouwen en exploiteren met een minimale belasting voor het milieu
- Nieuw vastgoed zodanig ontwerpen en bouwen dat transitie voor een andere doelgroep relatief eenvoudig is, mocht dat op termijn wenselijk/noodzakelijk zijn

In 2023 is er gestart met het “verledten” (aanbrengen van led-verlichting) op alle locaties. Het klinkt een kleine ingreep, maar met de grootte van ZINN is dit een enorme operatie.

## 7.4 Informatiebeveiliging en privacybescherming

Informatiebeveiliging en privacybescherming hebben een gemeenschappelijk doel: de bescherming van waardevolle en gevoelige medische- en bedrijfsinformatie. De NEN 7510 normen voor informatiebeveiliging bieden de maatregelen die hiervoor nodig zijn. De Autoriteit Persoonsgegevens (AP), toezichthouder op de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), hanteert in haar toezicht ook de NEN 7510.

In 2022 is een nieuw Informatiebeveiligingsbeleid vormgegeven. Hiermee geeft ZINN richting aan haar visie op informatiebeveiliging en gegevensbescherming. In 2023 is er verdere invulling gegeven aan de normen voor logging, vernietiging en dataclassificatie om meer grip te krijgen op de processen. Het HRM-proces is onder de loep genomen en hierover is een DPIA uitgevoerd die in het eerste kwartaal van 2024 vastgesteld wordt. (*DPIA: data protection impact assessment. Een instrument om de privacyrisico's van een gegevensverwerking in te berekenen en te verkleinen.*)

In 2023 is een opzet gemaakt voor dataclassificatie. De afwijkingen hiervan worden in 2024 besproken met de proceseigenaar, om meer sturing te geven en een prioritering te kunnen maken. Op technisch gebied zijn stappen gemaakt waardoor de volwassenheid van de organisatie verder is verhoogd naar het niveau 'rationeel'. In 2023 zijn 15 beveiligingsincidenten gemeld, waarvan één melding bij de betrokkene. In één geval is raadpleging bij de Autoriteit Persoonsgegeven gedaan, een formele melding bleef uit.

## 7.5 Een passende werkplek voor iedereen

Als zorginstelling heeft ZINN een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Social return en het benutten van verschillende doelgroepen als arbeidspotentieel wordt als vanzelfsprekend gezien. Iedereen met belangstelling voor de zorg, met of zonder diploma, is welkom bij ZINN. De wervingscampagne: "Hoe pak jij dat aan?" is niet alleen vanuit vakmanschap, maar ook vanuit maatwerk geredeneerd: wat past bij jou en hoe kan ZINN daarin ondersteunen?

De nauwe samenwerking tussen de afdelingen HR, Opleiding & Ontwikkeling en externe ketenpartners zoals Gemeente en UWV, draagt bij aan een gezamenlijk en goed resultaat: een passende werkplek. Belangrijke elementen waaruit dit blijkt:

Door de omvang van de organisatie en de verschillende activiteiten wordt een gevarieerde werkomgeving geboden. Mogelijkheden om intern van baan te wisselen, door te groeien en om met verschillende vormen van zorg- en dienstverlening in aanraking te komen zijn er volop en worden vormgegeven met verschillende loopbaanpaden.

De doorlopende wervingscampagne onder het motto: "Hoe pak jij dat aan?". Werving is geen eenmalige actie bij personeelskrapte. Het vinden en vooral behouden van bij ZINN passende medewerkers hoort bij de werkwijze.

Het leggen van contact met potentiële nieuwe werknemers op een manier die bij de doelgroep past; soms via de traditionele manier, maar vaker laagdrempeliger via speeddates, meeloopdagen, snuffelstages en social media.

### 7.5.1 Ontwikkelen en opleiden is een tophema

In het kader van vakmanschap hebben medewerkers de mogelijkheid om zich te ontwikkelen, van korte cursus tot langdurige opleiding. Onze aanpak hierbij is:

- Een zeer ruim opleidingsbeleid. De afdeling Opleiding & Ontwikkeling ontwikkelt, in samenwerking met onderwijspartners, doorlopend nieuw aanbod.
- Intensieve samenwerking met de noordelijke ROC's en de Hanzehogeschool. ZINN heeft samenwerkingsovereenkomsten en meerdere keren per jaar zijn er gezamenlijke thema- en studiebijeenkomsten.
- Een skills-lab om leren en werken te combineren. In het verlengde daarvan is een eigen opleidingscentrum ontwikkeld.

### 7.5.2 Social return is een vast onderdeel van de aanpak

Dagelijks zijn bij ZINN mensen actief vanuit social return:

- Praktijkleren heeft een belangrijke plek. Op meerdere ZINN locaties vindt 'Gilde leren' plaats op respectievelijk MBO-niveau één en twee. Als vervolg is in samenwerking met het Alfa-college een 'Leerpad' op niveau 3 en 4 ontwikkeld. Het Leerpad is een modulair onderwijssysteem waarin op eigen tempo wordt geleerd.
- Jaarlijks ca. 80 BBL- en 500 BOL- opleidingsplaatsen.
- Jaarlijks meer dan 500 stageplaatsen op WO, HBO, MBO-niveau in 2021.
- Jaarlijks ca. 200 plekken voor middelbare scholieren voor een maatschappelijke stage.
- Meerdere beschutte werkplekken vanuit de WSW binnen verschillende bedrijfsonderdelen.
- Gemiddeld 5 tot 10 werkervaringsplaatsen in de zorg, horeca, facilitair en ondersteunende diensten per jaar.
- Tientallen medewerkers per jaar worden aangenomen vanuit de WW/WIA/WAO.
- Meerdere arbeidsplekken voor mensen met een arbeidsbeperking (doelgroep banenafpraak en participatiewet).

Om de inzet van social return verder te vernieuwen en vooral het arbeidspotentieel te vergroten, werkt ZINN aan:

- Het succesvol inzetten van zij-instromers in de zorg door instroom in samenwerking met Gemeente en ZorgpleinNoord.
- Het succesvol inzetten van vluchtelingen en statushouders in de zorg door samenwerking met Gemeente, ZorgpleinNoord en onderwijspartners.
- In het kader van het anders organiseren van de zorg, het onderzoeken van de inzet van (betaalde) mantelzorgers in samenwerking met andere zorgaanbieders.
- In het kader van het anders organiseren van de zorg, het onderzoeken van de inzet van meer welzijnsgeoriënteerde medewerkers (minder medicalisering van de zorg) in samenwerking met onderwijspartners.
- In het kader van de veranderende houding van jongeren naar werk, het onderzoeken van het invullen van het 'tussenjaar' met een aantrekkelijk snuffeljaar in de zorg, in samenwerking met onderwijspartners en WIJ-teams.

# Deel 2

Verslag van de  
Raad van Toezicht

**ZINN**

# 1. Inleiding

**ZINN past organisatiebreed de Governancecode Zorg toe. Omdat ZINN een organisatie is met een bijzondere maatschappelijke opdracht, streven we een maximale transparantie na waar het gaat om informatieverstrekking aan derden en openheid op het gebied van nevenfuncties. Dit jaardocument draagt bij aan deze verantwoording en draagt bij aan een doelmatige en transparante bedrijfsvoering.**

De Raad van Toezicht is de interne en onafhankelijke toezichthouder van ZINN. De Raad van Toezicht werkt volgens de Governancecode Zorg. Er is geen sprake van enige vorm van belangenverstremgeling tussen leden van de Raad van Toezicht en de organisatie. Bij het uitvoeren van haar toezichthoudende, adviserende en werkgeverstaak staan voor de Raad van Toezicht enkele thema's centraal. Dit zijn het belang van de cliënt, de maatschappelijke opgave en de (financiële) continuïteit van de zorgverlening. Ten behoeve van het functioneren en de bevoegdheden van de Raad van Toezicht dient het Reglement Raad van Toezicht.

De geldende statuten en de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht met haar commissies bepalen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht, ook in relatie tot de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht kent een jaarlijkse vergadercyclus met als vaste onderwerpen de behandeling van de strategische koers, het jaarplan met de begroting en het jaarverslag met de jaarrekening. De leden van de Raad van Toezicht worden gehonoreerd volgens de Wet Normering Topinkomens (WNT). De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die conflicteren met hun lidmaatschap van de Raad van Toezicht van ZINN.

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor maximaal vier jaar. Aftredende leden zijn eenmaal herbenoembaar voor maximaal vier jaar. Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gebruikgemaakt van een profielschets. Leden van de Raad van Toezicht worden op openbare wijze geworven. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding voor hun werkzaamheden (zie de specificaties in de jaarrekening).

## 2. Vergaderschema 2023

Het schema voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur voor 2023 was als volgt:

Vergadering	Datum
1. Onderwerpen o.a. treasuryjaarplan 2023, KMS-beoordeling 2022, het jaarverslag van de RvT en het CTO en MTO 2022.	2 februari 2023
2. Onderwerpen o.a. de jaarrekening, het accountantsverslag, juridische herstructurering, jaarverslag klachtenfunctionaris, jaarverslag vertrouwenspersoon, financiële scenario's, bezoek IGJ, ontwikkeling cao-tarieven en Wlz-inkoop en de KIWA ISO-certificering.	25 april 2023
3. Onderwerpen o.a. Wlz-inkoop (tarievenverlaging), persaandacht n.a.v. Wlz-inkoop, IGJ-rapport, rapport WMO-toezichthouder, strategisch risicomangement en het kwaliteitsverslag 2022.	19 juli 2023
4. Onderwerpen o.a. terugkoppeling jaargesprek RvB, Wlz-inkoop, aansturing ZINN Gezondheidszorg.	25 september 2023
5. Onderwerpen o.a. voorbereiding op de begroting 2024, voortgang strategietraject, procesvoorstel besturingsmodel, behandeling anonieme brief.	14 november 2023
6. Onderwerpen o.a. WNT 2024, begroting 2024, managementletter 2023, kwaliteitsplan 2024, jaaragenda RvT 2024, besturingsmodel, herstructurering leningenportefeuille, Berenschotrapportage benchmark VVT.	11 december 2023

Themabijeenkomst	
1. Strategische sessie over de start van een nieuwe strategische cyclus. Met het complete MT en filosoof Coen Simon als gastspreker.	13 februari 2023
2. Strategische sessie over de eerste versie van de notitie over de visie, waarden en uitvoeringsprincipes	20 september 2023

Gedurende het verslagjaar is de voltallige Raad van Toezicht zes keer bijeengewees voor een formele vergadering en twee keer voor een strategische sessie. De Raad van Toezicht kent een Auditcommissie, een commissie Kwaliteit en veiligheid en een Remuneratiecommissie. Deze zijn respectievelijk vijf, drie en twee keer bijeen geweest. De Raad van Toezicht heeft twee strategiesessies per jaar. De sessies hebben als doel samen te praten over strategische onderwerpen, buiten de reguliere vergaderingen om. In die vergaderingen oefenen ze hun toezicht uit. Hier gaat het om met elkaar in gesprek zijn. In 2023 is gestart met het traject om te komen tot een nieuwe meerjarenstrategie. Dit traject is gestart met een gezamenlijke bijeenkomst met RvT en MT.

De Raad van Toezicht heeft dit jaar overleg gehad met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, de accountants van EY, vanuit de oude structuur nog met de managers van de voormalige bv's: ZINN Gezondheidszorg en ZINN Service BV, het voltallige MT. De Kwaliteitscommissie heeft overleg gehad met de verschillende kwaliteitsfunctionarissen, de eerste geneeskundige, een afvaardiging van de ethische commissie, een aantal behandelaren en met verschillende zorgmedewerkers door middel van een rondleiding op een van de locaties. De Remuneratiecommissie heeft ter voorbereiding op het jaargesprek met de Raad van Bestuur gesproken met een afvaardiging van het MT en een afvaardiging van de Centrale Cliëntenraad.



De Auditcommissie heeft contact gehad met de manager financiën en ICT, de controller, de externe adviseur van Thésor en de accountants van EY. In 2024 staat er een rondleiding door ZINN locaties De Pelster en de Zuiderflat op de planning.

De Raad van Bestuur heeft voorafgaand aan de vergaderingen agendaoverleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht.

Om een goed beeld van de verscheidenheid binnen ZINN te krijgen, zijn ide vergaderingen in principe op de vier grote locaties van ZINN. In wisselende samenstellingen, dus met de voltallige Raad van Toezicht of in commissieverband zijn de vier grote locaties, De Dilgt, De Brink, De Es en De Burcht bezocht. Het bezoeken van verschillende locaties, het inzicht krijgen in rapportages en onderzoeken en gesprekken met verschillende interne en externe functionarissen en collega's vormen de basis voor de Raad van Toezicht in het toezicht houden.

## 3. Onderwerpen

De onderwerpen die de Raad van Toezicht heeft behandeld, zijn op hoofdlijnen in te delen in een aantal thema's. De belangrijkste worden hieronder nader toegelicht:

### 3.1 Financiën en bedrijfsvoering

De financiële rapportage en de financiële stand van zaken wordt structureel tijdens elke vergadering besproken. De RvT heeft met instemming kennisgenomen van de inspanningen die ZINN heeft verricht en de daarbij gekozen route om het WLZ-inkooptraject te beïnvloeden. Dit onderwerp heeft dit jaar een prominentere plek gehad. Dit in verband met de CAO-stijging en de tariefdaling vanuit de WLZ-inkoop, als ook de juridische procedures die dit tot gevolg had. Dit betrof dus met name de meerjaren financiële vooruitzichten. Het jaar 2023 startte financieel minder dan verwacht, maar hierop is snel bijgestuurd door het maken van een acht-puntenplan. De cijfers werden in het tweede kwartaal weer positief en waren in die zin geen reden tot extra bespreking. De Raad van Toezicht heeft ten aanzien van de meerjaren strategie gevraagd om een overkoepelende visie voor ZINN in 2033, met daaruit voortvloeiend het nieuwe strategische beleidsplan. Dit heeft onder andere geleid tot het besluit van de Raad van Bestuur om, vanwege de stapeling met de financiën, een extern bureau te betrekken om gezamenlijk het businessmodel te bekijken, vanuit een positie van kracht. Samengevat betekent dit een uitgebreid strategietraject onder begeleiding van adviesbureau Turner. Dit traject heeft tot doel om strategie en bedrijfsvoering in lijn te brengen, keuzes te maken en efficiency slagen aan te brengen.

Er werd elke vergadering, zowel met de Raad van Toezicht als met de Auditcommissie, uitgebreid stilgestaan bij de prognoses en de sturing hierop.

Tevens is er meer ingezoomd op de positie van het vastgoed van ZINN. Zowel de duurzaamheidsaspecten als ook het vastgoed als ondersteunend aan de zorg. Naast de staande afspraak om de Raad van Toezicht tijdig te betrekken bij het opstellen van het MeerjarenHuisvestingPlan (MJHP), is er een start gemaakt met een vastgoedstatuut waarin tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht procesafspraken worden gemaakt over grotere vastgoedprojecten. Vastgoed is een terugkerend onderwerp op de agenda van de Auditcommissie.

### 3.2 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit

De "inhoudelijke P&C-cyclus" kenmerkt zich door regelmatige (kwaliteits)onderzoeken, rapportages, audits en verslagen. Al deze documenten worden met de Raad van Toezicht besproken en een verdiepingsslag vindt plaats in de Kwaliteitscommissie. Een belangrijke plek hierin heeft de jaarlijkse ISO kwaliteitscertificering. Ook dit jaar zijn er bij ZINN geen kritische tekortkomingen geconstateerd. Andere vaste onderwerpen zijn de jaarverslagen van de klachtenfunctionaris, de vertrouwenspersoon en de IGJ-meldingen. Met de Raad van Toezicht is gedeeld dat er begin 2023 een stijgende lijn werd gezien in het aantal klachten. Als oorzaak werd gegeven dat er steeds meer sprake is van complexe(re) zorg en het verwachtingsmanagement daarin. In de voortgangsrapportage wordt gerapporteerd over lopende klachten en de hoeveelheid. Gedurende het jaar was de ontwikkeling van het aantal klachten weer rond het 'normale' gemiddelde.

De piek in het begin van het jaar was te verklaren door de implementatie van de nieuwe werkwijze van de huishoudelijke hulp in de gemeente Groningen. Dit zat onder andere in vertraging bij de gemeente, onduidelijkheid over de werkwijze en personeelstekort (zowel bij de gemeente als bij onszelf). Het jaarverslag van de vertrouwenspersoon was een positief verslag. Met de Raad van Toezicht is stilgestaan bij de maatschappelijke ontwikkeling omtrent vertrouwenspersonen en de behoefte daaraan. Tevens is het belang van zichtbaarheid van de vertrouwenspersoon benadrukt. ZINN heeft aanpassingen gemaakt op ZINNtranet, om de aanwezigheid van de vertrouwenspersoon nogmaals bij de medewerkers onder de aandacht te brengen. ZINN heeft één IGJ-calamiteitmelding in 2023 gedaan. Dit is binnen onze eigen gestelde normen vanuit de Meerjarenkaderbrief. De melding is naar tevredenheid van IGJ afgehandeld. De IGJ heeft in april 2023 een regulier bezoek aan de wijkverpleging gebracht. De voorzitter van de kwaliteitscommissie was hierbij aanwezig. Ook dit bezoek heeft geleid tot een positief rapport.

Per 1 juli 2022 sloot de Directeur Behandeling en Zorgvernieuwing (DBZ) aan bij de Kwaliteitscommissie. De DBZ had een overkoepelende rol ten aanzien van de voortgang en de verbinding tussen de verschillende aspecten en programmalijnen van het Meerjarenbeleid van ZINN. Op deze manier vond ook borging op de voortgang binnen de Kwaliteitscommissie plaats. Tevens was de DBZ plaatsvervangend Raad van Bestuur en om deze functie goed te kunnen uitoefenen en de verbinding met de Raad van Toezicht te hebben werd het deelnemen aan de Kwaliteitscommissie als passend geacht. In september 2023 heeft de DBZ ZINN verlaten en is er een ad interim ingesteld om te kijken naar passende integratie van de behandeling en zorg. Door deze structuurwijziging en de interim positie is de plek van de DBZ bij de kwaliteitscommissie niet opgevuld.

Een ander belangrijk punt was de aandacht voor ethiek in de organisatie. Ethische vraagstukken zijn steeds vaker aanwezig en zullen ook een grotere rol gaan spelen in de zorgverlening. ZINN vindt het belangrijk om hier passende aandacht voor te hebben en de medewerkers hierin goed te faciliteren. De Ethische Commissie heeft daarom een prominentere plek gekregen en een afvaardiging van die commissie heeft kennisgemaakt met de kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht.

### **2.3.1 Interne organisatie**

De Raad van Toezicht blijft middels de voortgangsrapportages op de hoogte van de relevante interne ontwikkelingen. Hierbij kan gedacht worden aan lopende (juridische) procedures, relevante ontwikkelingen op personeelsgebied, inspectiemeldingen, organisatiewijzigingen, e.d. In 2023 heeft er een statutenwijziging plaatsgevonden als gevolg van de juridische fusie tussen ZINN Service BV en Stichting ZINN.

Per 1 juli 2023 is Stichting ZINN gefuseerd met ZINN Service BV. Dit betekent een verdere en laatste versimpeling van de juridische structuur van ZINN. In 2019 heeft de Raad van Toezicht deze wens uitgesproken. Een simpelere structuur verhoogt de transparantie van de organisatie en daarmee een versimpeling van de verantwoording richting externen. In 2023 betekent dit dat er sprake is van één stichting: Stichting ZINN.

De Raad van Toezicht is van mening dat er middels de vergaderingen, de rapportages, verslagen, verbeterplannen, etc. voldoende inzicht is gegeven in de bedrijfsvoering en dat zij op passende

wijze haar toezichhoudende functie heeft kunnen uitoefenen. Waar nodig werd om extra documentatie gevraagd en zijn er, ook zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur, verschillende functionarissen van ZINN gesproken. De Raad van Toezicht heeft daardoor de positie van tegenmacht goed kunnen uitoefenen en heeft toezicht kunnen houden op het strategisch beleid, algemene en financiële risico's en beheers- en controlesysteem van ZINN. En concludeert dat deze bijdragen aan de maatschappelijke doelstelling van het verlenen van goede en betaalbare zorg.

Zoals hierboven beschreven is in 2023 gestart met een strategisch traject om te komen tot een toekomstbestendige koers voor ZINN waarin de transformatie van de ouderenzorg wordt vormgegeven. Parallel aan dit gesprek is gestart met een gesprek over eventuele aanpassing van het besturingsmodel. Met de uitdagingen waar de ouderenzorg voor staat is onderwerp van gesprek geweest of het huidige besturingsmodel nog het passende model is, zeker gezien de omvang en groei van de organisatie. Hierover wordt in 2024 verder gesproken.

Dit jaarverslag is onderdeel van het kwaliteitsverslag 2023, de jaarrekening 2023 en bij deze documenten zijn tevens de jaarverslagen van de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad toegevoegd. Al deze documenten zorgen voor de maatschappelijke verantwoording van ZINN als zorgaanbieder en specifiek van alle gremia van ZINN.

### **2.3.2 Uitvoering governance principe**

De Raad van Toezicht heeft zich gebogen over haar eigen deskundigheidsbevordering. Afgesproken is hierin de richtlijnen van de NVTZ te volgen en jaarlijks te evalueren, met en/of zonder begeleiding. Op 11 december 2023 heeft een zelfevaluatie zonder externe begeleiding plaatsgevonden. De zelfevaluatie heeft live plaatsgevonden. Alle leden van de RvT waren bij de zelfevaluatie aanwezig. De zelfevaluatie is vanuit de remuneratiecommissie voorbereid met als thema de eventuele aanpassing van het besturingsmodel. Het gaat met name om de koppeling van de eventuele aanpassing van het besturingsmodel naar de werkwijze van de Raad van Toezicht en of en zo ja wat dit vraagt van de leden van de Raad van Toezicht ten opzichte van de huidige situatie.

### **2.3.3 Verlenen van goedkeuring en vaststelling**

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan en/of de volgende besluiten vastgesteld (niet limitatief):

- Jaarrekening, accountantsverslag en Bestuursverslag 2022
- Treasury jaarplan 2023
- Herstructurering leningenportefeuille
- Begroting en jaarplan 2024
- Statutenwijzigingen van Stichting ZINN
- Fusie Stichting ZINN en ZINN Service bv
- Jaarverslag RvT 2022
- WNT 2024 (Wet Normering Topinkomens)

### **2.3.4 Herbenoeming de heer Dusseljee**

De voorzitter van de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft middels (telefonische) voorbereidende gesprekken alle betrokkenen gesproken over de herbenoeming en heeft vervolgens een gesprek met de heer Dusseljee gevoerd. Dit waren positieve gesprekken en zodoende heeft conform de vastgestelde procedure de herbenoeming voor de tweede termijn van de heer Dusseljee plaatsgevonden op 14 november 2023.

### **2.3.5 Starten werving en selectie**

De tweede termijn van mevrouw Reinders loopt af per april 2024. In het najaar van 2023 is de wervingsprocedure voor een nieuw lid en tevens voorzitter van de kwaliteitscommissie gestart. Hierin is begeleiding van Boer & Croon. Samen met de VVAR is een profiel opgesteld en op basis hiervan is het wervingstraject gestart. In 2024 staan de selectiegesprekken op het programma. De VVAR zal ook deelnemen aan deze gesprekken.

### **2.3.6 Jaargesprek Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur is geaccrediteerd zorgbestuurder bij de NVZD, de beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg. In het accreditatietraject wordt getoetst of bestuurders actief werken aan hun eigen professionele ontwikkeling en beschikken over het vermogen tot zelfreflectie. Vervolgens wordt gekeken of er ook het vermogen is om dit om te zetten in bijbehorend gedrag - of in ander gedrag als dat nodig mocht blijken. Om bovenstaande norm te kunnen toetsen zijn er vijf expertisegebieden geformuleerd. De Remuneratiecommissie is met een afvaardiging van het MT en CCR, in voorbereiding op het jaargesprek met de Raad van Bestuur, in gesprek geweest aan de hand van deze vijf expertisegebieden. De conclusie is dat de samenwerking tussen de gremia en de Raad van Bestuur volgens iedereen goed is. Er is waardering over en weer en de samenwerking kenmerkt zich door een open en transparante houding. De Raad van Toezicht spreekt grote waardering uit over het functioneren van de Raad van Bestuur. Daarnaast is aan mevrouw de Niet gevraagd om dit jaar middels een zelfevaluatie zelf ook het jaargesprek voor te bereiden. Deze zelfevaluatie en de gesprekken met de gremia zijn input geweest voor het jaargesprek. Het jaargesprek is afgesloten met de conclusie dat de Raad van Bestuur nog steeds de goede persoon op de juiste plek is, passend bij de opgave voor de komende jaren.

## 4. Aandachtsgebieden leden Raad van Toezicht

Onderstaand treft u de aandachtsgebieden van de leden van de Raad van Toezicht van ZINN aan, inclusief hun nevenfuncties:

Naam	Functie	Aandachtsgebied	Nevenfuncties	Maatschappelijke functie/beroep
Dhr. C. Bijl	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemeen bestuurlijk</li> <li>Lid remuneratiecommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter RvT Zorgpartners Friesland (MCL, Tjongerschans, Noorderbreedte, Thuiszorg het Friese Land, MCL Fonds, Noorderbreedte fonds).</li> <li>Voorzitter RvC FC Emmen.</li> <li>Voorzitter RvA Peter van Dijk Holding</li> <li>Voorzitter Stichting Nazorg Ousterhaule</li> <li>Vice-voorzitter RvT Stichting Nedersaksenlijn</li> <li>Voorzitter Stichting Geopark Hondsrug</li> <li>Bestuurslid maatschappij van Weldadigheid</li> <li>Lid RvT Greenwise Campus</li> <li>Bestuurslid STAK Fuhler Holding</li> </ul>	Gepensioneerd
Mevr. A. Reinders – van der Galiën	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Kwaliteitscommissie</li> <li>Zorginhoudelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT Zorggroep Drenthe</li> <li>Lid RvT Deltion college Zwolle</li> </ul>	Voorzitter Raad van Bestuur a.i. Stichting Wonen en Zorg Purmerend
Dhr. D.C. Dorr	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Auditcommissie</li> <li>Vastgoed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT Ziekenhuis Nij Smellinghe, Drachten</li> <li>Voorzitter bestuur bewonersvereniging Hortus- en Ebbingekwartier.</li> </ul>	Eigenaar Rond- en platbodemverhuur Oostwad
Dhr. J. Dusseljee	Lid Vice-voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Auditcommissie</li> <li>Financieel-economisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid bestuurlijke adviescommissie bedrijfsvoering VGN</li> </ul>	Lid Raad van Bestuur Vanboeijen
Mevr. M. Riemersma - Diephuis	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Kwaliteitscommissie</li> <li>Voorzitter remuneratiecommissie</li> <li>Hrm/juridisch</li> <li>Voordracht centrale cliëntenraad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice-voorzitter bestuur Drenthe VNO-NCW/MKB</li> <li>Voorzitter Kwaliteitsnetwerk MBO</li> <li>Lid RvT Rijksuniversiteit Groningen</li> <li>Lid raad van advies politie academie</li> </ul>	Lid College van Bestuur Drenthe College

## 5. Commissies Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft drie commissies: Remuneratiecommissie, Kwaliteitscommissie en Auditcommissie. Namens de Raad van Toezicht nemen zitting in deze commissies:

Commissie	Deelnemers
Auditcommissie	dhr. Dorr (voorzitter) en dhr. Dusseljee
Kwaliteitscommissie	mevr. Reinders (voorzitter) en mevr. Riemersma
Remuneratiecommissie	mevr. Riemersma (voorzitter) en dhr. Bijl

De vergaderingen van deze commissies vonden plaats op:

Vergadering	Datum
<b>Auditcommissie</b> <i>(o.a. treasuryjaarplan, jaarrekening, managementletter, begroting, vastgoed, risicomangement, accountantsverslag, voorbereiding op de begroting, begroting, meerjarenperspectief)</i>	26 januari 2023, 6 april 2023, 11 juli 2023, 4 oktober 2023 en 5 december 2023.
<b>Kwaliteitscommissie</b> <i>(o.a. locatiebezoek, kwaliteitscertificaat, kwaliteitsplan, kwaliteitsverslag, KMS-beoordeling, MGT, ethiek, eerste geneeskundige)</i>	24 januari 2023, 11 mei 2023, 14 november 2023
<b>Remuneratiecommissie</b> <i>(jaargesprek RvB, voorbereiding op het jaargesprek, werving en selectie nieuw lid RvT, aanpassing besturingsmodel, voorbereiding zelfevaluatie)</i>	6 maart 2023, 11 september 2023, 14 september 2023, 25 september 2023

## 6. Overzicht bijgewoonde studiedagen leden RvT

In het kader van de Governancecode Zorg houden de leden van de Raad van Toezicht hun kennis op peil door het volgen van cursussen, het bijwonen van congressen en het lezen van vakliteratuur.

- Dhr. Bijl heeft een externe kennissessie over co-bestuur bijgewoond.
- Dhr. Dorr heeft de opleiding Toezicht op Duurzaamheid vanuit de NVTZ gevolgd.
- Dhr. Dusseljee: heeft een leergang Duurzaamheid in de Zorg bijgewoond.

De NVTZ-pagina over goed beslagen ten ijs is volledig bijgewerkt.



## 7. Rooster van aftreden

De continuïteit van toezicht wordt gewaarborgd door een rooster van aftreden. De eerste termijn van de heer Dusseljee loopt af per januari 2024. Tijdens de vergadering van 14 november 2023 heeft herbenoeming plaatsgevonden.

Naam	In functie	Afloop 1 <sup>e</sup> termijn	Afloop 2 <sup>e</sup> termijn	Taken	Aandachtsgebied
Dhr. Bijl	Juli 2017	Juli 2021	Juli 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter RvT</li> <li>• lid remuneratiecommissie</li> </ul>	Politiek/bestuurlijk
Mevr. Reinders – van der Galiën	April 2016	April 2020	April 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid RvT</li> <li>• voorzitter Kwaliteitscommissie</li> </ul>	Zorginhoudelijk
Dhr. Dorr	Januari 2019	Januari 2023	Januari 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid RvT</li> <li>• voorzitter Auditcommissie</li> </ul>	Bedrijfskundig/ondernemerschap
Dhr. Dusseljee	Januari 2020	Januari 2024	Januari 2028	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid RvT</li> <li>• vice-voorzitter RvT</li> <li>• lid Auditcommissie</li> </ul>	Financieel
Mevr. Riemersma - Diephuis	Mei 2021	Mei 2025	Mei 2029	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter remuneratiecommissie</li> <li>• lid Kwaliteitscommissie</li> <li>• vertegenwoordiger centrale cliëntenraad</li> </ul>	HRM / juridisch

# Deel 3

Jaarrekening en  
overige gegevens

ZINN

# 1. Jaarrekening 2023

## 1.1 Balans per 31 december 2023

Na resultaatbestemming

	Ref.	31-dec-23	31-dec-22
<b>ACTIVA</b>			
<b>A Vaste activa</b>			
I Immateriële vaste activa	1		
1. kosten van ontwikkeling		59.918	119.863
Totaal immateriële vaste activa		<u>59.918</u>	<u>119.863</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		70.873.897	70.760.141
2. machines en installaties		19.303.166	20.787.599
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		4.970.814	5.191.922
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		-	1.611.215
Totaal materiële vaste activa		<u>95.147.877</u>	<u>98.350.877</u>
<b>B Vlottende activa</b>			
I Voorraden			
1. gereed product en handelsgoederen		32.045	32.674
Totaal voorraden		<u>32.045</u>	<u>32.674</u>
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	-	-
III Vorderingen	4		
1. op handelsdebiteuren		1.970.320	513.181
2. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		1.415.852	1.748.704
3. overlopende activa		2.519.939	4.670.048
4. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort		3.796.797	7.782.271
Totaal vorderingen		<u>9.702.908</u>	<u>14.714.204</u>
v Liquide middelen	5	31.185.322	24.334.675
<b>C Totaal activa</b>		<u>136.128.070</u>	<u>137.552.293</u>

	Ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>D Eigen vermogen</b>		<b>6</b>	
I Stichtingskapitaal		206.148	206.148
V Bestemmingsreserves		1.580.271	1.361.022
VI Bestemmingsfonds		38.503.542	36.551.402
VII Overige reserves		2.388.658	2.123.517
Totaal eigen vermogen		<u>42.678.619</u>	<u>40.242.089</u>
<b>E Voorzieningen</b>		<b>7</b>	
1. overige		3.299.914	3.604.548
Totaal voorzieningen		<u>3.299.914</u>	<u>3.604.548</u>
<b>F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>		<b>8</b>	
1. schulden aan banken		54.509.000	71.089.246
Totaal langlopende leningen		<u>54.509.000</u>	<u>71.089.246</u>
<b>G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>		<b>9</b>	
1. schulden aan banken		16.580.246	3.740.025
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		750.145	2.152.010
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		1.856.847	1.730.066
4. schulden ter zake pensioenen		1.869.668	1.805.230
5. overige schulden		14.583.634	13.189.080
Totaal kortlopende schulden		<u>35.640.540</u>	<u>22.616.411</u>
<b>H Totaal passiva</b>		<u>136.128.070</u>	<u>137.552.293</u>

## 1.2 Winst- en verliesrekening over 2023

	Ref.	2023	2022
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	10		
10.1 Zorgverzekeringswet		15.544.006	15.122.753
10.2 Wet langdurige zorg		95.945.533	89.941.743
10.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		968.342	870.563
10.4 Wet maatschappelijke ondersteuning		7.042.168	5.639.699
10.5 Baten uit onderaanneming		458.877	348.631
10.6 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.303.564	1.037.509
		121.262.490	112.960.898
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	11	4.357.977	3.516.627
<b>Netto omzet</b>		125.620.467	116.477.525
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		125.620.467	116.477.525
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	12	4.669.199	5.545.138
Lonen en salarissen	13	68.135.468	63.954.615
Sociale lasten	13	11.017.951	10.170.608
Pensioenlasten	13	5.553.797	5.394.862
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14	6.739.030	6.537.995
Overige bedrijfskosten	15	25.840.952	21.500.396
<b>Som der bedrijfslasten</b>		121.956.397	113.103.615
Rentelasten en soortgelijke kosten	16	1.227.540	1.566.699
		1.227.540	1.566.699
<b>RESULTAAT VOOR BELASTING</b>		2.436.530	1.807.211
Belastingen	17	-	-9.060
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		2.436.530	1.798.151
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2023	2022
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		1.952.140	1.702.817
Bestemmingsreserve WMO		219.249	-76.902
Algemene / Overige reserves		265.141	172.236
		2.436.530	1.798.151

### 1.3 Kasstroomoverzicht over 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			3.664.070		3.373.911
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	14	6.739.030		6.537.995	
- mutaties voorzieningen	7	-304.634		611.825	
- afrondingen		-3		2	
			6.434.393		7.149.822
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	0	629		-1.038	
- vorderingen	4	1.025.823		239.556	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot		3.985.474		-819.070	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	221.117		4.167.954	
			5.233.043		3.587.402
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			15.331.505		14.111.135
Ontvangen interest	27	229.487			
Betaalde interest	16	-1.453.982		-1.876.914	
Betaalde winstbelasting	17	-		-9.060	
			-1.224.495		-1.885.974
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			14.107.010		12.225.161
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	2	-3.516.339		-3.597.522	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	-			
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-3.516.339		-3.597.522
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen	8	-		-	
Aflossing langlopende schulden	8	-3.740.025		-3.723.627	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-3.740.025		-3.723.627
<b>Mutatie geldmiddelen</b>					
			6.850.647		4.904.011
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		24.334.675		19.430.664
Stand geldmiddelen per 31 december	5		31.185.322		24.334.675
Mutatie geldmiddelen			6.850.647		4.904.011

## 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### 1.4.1 Algemeen

#### Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting ZINN is statutair (en feitelijk) gevestigd te Haren, op het adres Dilgtweg 3, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41013557. De belangrijkste activiteiten zijn het leveren van intramurale zorg en thuiszorg aan ouderen.

#### Verslaggevingsperiode

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

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### Stelselwijziging

Er is in de jaarrekening 2023 geen stelselwijziging toegepast.

#### Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2022 zijn niet geherrubriceerd en vergelijkbaar met 2023.

#### Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover

- een deugdelijke juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

#### Schattingswijziging

In 2023 zijn er geen schattingswijzigingen geweest.

## Leasing

### *Financiële leasing*

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

### *Financiële leases*

Als de instelling optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende schuld) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject. De grondslagen voor de vervolgwaaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de instelling eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object. De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

### *Operationele leasing*

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

### *Gebruik van schattingen*

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en



vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen: voorzieningen en afschrijvingstermijnen vaste activa.

### **Verwerking fusie**

De jaarrekening 2023 is een enkelvoudige jaarrekening. Per 1 juli 2023 is ZINN Service b.v. ontbonden en heeft er op 30-06-2023 een juridische fusie plaats gevonden tussen Stichting ZINN en ZINN Service. De wijze van verwerking is gedaan o.b.v. de "Pooling of interests" methode.

### **Verbonden rechtspersonen**

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

## **1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva**

### **Activa en passiva**

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle

risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van zorginstelling Stichting ZINN.

### **Immateriële en materiële vaste activa**

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van de verwachte gebruiksduur. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting. In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen : 0%-20%.
- Machines en installaties : 2,5%-33%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10%-33%.
- Kosten van ontwikkeling : 20%.

In de investeringen is geen bedrag aan geactiveerde rente opgenomen.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

### **Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen**

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

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Stichting ZINN heeft geen wijzigingen of omstandigheden geïdentificeerd die doen vermoeden dat de boekwaarden van de activa niet terugverdiend zullen worden.

### **Vervreemding van vaste activa**

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

### **Vorraden**

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van FIFO-methode of tegen lagere opbrengstwaarde.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten en afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door de instelling gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening. Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen. Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Indien financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden de effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

### **Verstreckte leningen en overige vorderingen**

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen.

### **Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### **Afgeleide financiële instrumenten**

*(Waardering van afgeleide financiële instrumenten op kostprijs of lagere marktwaarde)*

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast. Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast, vindt eerste waardering plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst- en verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de resultatenrekening verwerkt. Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting past de instelling de kostprijs van dit actief aan met de afdekkingsresultaten die nog niet in de resultatenrekening zijn verwerkt. Een verlies voor het percentage groter dan de omvang van het afgeleide instrument ten opzichte van de afgedekte positie wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de resultatenrekening verwerkt. Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de resultatenrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Stichting ZINN documenteert de hedgerelaties in hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat er sprake is van effectieve hedges respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges.

Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer de instelling niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd. De tot dat moment in het vermogen verantwoorde resultaten blijven in het eigen vermogen uitgesteld tot het moment dat de toekomstige transactie plaatsvindt. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, worden de in het eigen vermogen uitgestelde cumulatieve hedgeresultaten naar de resultatenrekening gebracht. Periodiek wordt de effectiviteit van de hedgerelaties getoetst door vergelijking van de cumulatieve reëlewaardewijziging van de afgedekte positie met de cumulatieve waardewijzigingen van de afgeleide instrumenten. De laagste van de cumulatieve waardewijziging van de afgedekte positie en de cumulatieve waardewijziging van de afgeleide instrumenten wordt in de herwaarderingsreserve uitgesteld. Indien sprake is van een reëlewaardeafdekking (reële waarde hedge accounting) van een opgenomen actief of verplichting of niet in de balans opgenomen bindende overeenkomst worden de resultaten uit de herwaardering van het afgeleide instrument op hetzelfde moment in de resultatenrekening verwerkt als het resultaat op de afgedekte positie voor zover deze betrekking hebben op de reëlewaardewijziging van het specifieke risico van de afgedekte post of positie. Stichting ZINN past kostprijs hedge accounting toe.

### **Bepaling reële waarde**

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald aan de hand van de biedprijs. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije markttrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

De reële waarde van derivaten waarbij collateral wordt uitgewisseld, wordt bepaald door het contant maken van de kasstromen aan de hand van de (Eonia) swapcurve, omdat door de uitwisseling het krediet- en liquiditeitsrisico worden verzacht. De reële waarde van derivaten waarbij geen collateral wordt uitgewisseld, wordt bepaald door het contant maken van de kasstromen aan de hand van de relevante swapcurve vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

### **Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten**

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

## Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de resultatenrekening verwerkt). De vervolgwwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

## Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

## Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen t.b.v. jubilea en persoonlijk levensfase budget (plb) worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De overige voorzieningen zijn gewaardeerd o.b.v. nominale waarde. Bij toepassing van waardering tegen contacte waarde wordt de rentemutatie als interestlast verantwoord.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

- **Voorziening persoonlijk budget levensfase (toerekening aan jaren)**

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de 55-jarige leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 5% en het effect hiervan is € 2.700 op de totale voorziening.

- **Voorziening 45+ regeling**

De voorziening 45+ regeling betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting. Medewerkers die voor 31 december 2025 45 jaar in dienst zijn kunnen onder voorwaarden stoppen met werken en een uitkering krijgen tot het bereiken van de AOW-leeftijd. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren bedragen.

De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans en de kans op deelname. De discoteringsvoet bedraagt 2,5% en het effect hiervan is € 42.000 op de totale voorziening.

- **Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3% en het effect hiervan is € 301.000 op de totale voorziening.

- **Voorziening langdurig zieken**

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren (uitgezonderd de Long-COVID waarvoor een periode van drie jaar geldt) van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. De verdisconteringvoet is 2,5% en het effect hiervan is € 7.000 op de totale voorziening.

- **Voorziening huisvesting**

Stichting ZINN heeft ultimo 2023 een huurcontract dat afloopt per 31-12-2025. Deze locatie zal door ZINN niet meer gebruikt worden voor WLZ zorg met verblijf. De verwachting is dat naarmate de sluiting dichterbij komt er sprake zal zijn van frictiekosten waarbij een negatief verschil ontstaat tussen de door ZINN na de balansdatum te ontvangen prestatie en de na de balansdatum te verrichten contraprestatie. Voor dit negatieve verschil is een voorziening opgenomen.

## **Schulden**

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### 1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

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

#### Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord. Huuropbrengsten worden lineair in de resultatenrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

#### Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. De belangrijkste overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op verhuur en facilitaire activiteiten.

#### Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de



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

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

### **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

### **Pensioenen**

Stichting ZINN heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij ZINN. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. ZINN betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In januari 2024 bedroeg de dekkingsgraad 106,9%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is verlaagd van 125% naar 111,8%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 5 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. ZINN heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. ZINN heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen dan wel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

### **Belastingen**

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de resultatenrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belasting-tarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

#### **1.4.4 Grondslagen van segmentering**

Op basis van de richtlijnen voor segmentering zijn er geen separate segmenten onderkend.

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

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

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

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

#### **1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT**

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

## 1.5 Toelichting op de balans

### ACTIVA

#### 1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	119.863	179.808
Af: afschrijvingen	59.945	59.945
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>59.918</b>	<b>119.863</b>

#### Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

#### 2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	98.350.878	101.211.939
Bij: investeringen	3.476.085	3.616.989
Af: afschrijvingen	6.679.085	6.478.050
Af: terugname geheel afgeschreven activa	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>95.147.878</b>	<b>98.350.878</b>

#### Toelichting:

- Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.7.
- De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in paragraaf 1.1.9.
- De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 71,1 mln (2022: € 74,8 mln) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 41,6 mln (2022: € 43,3 mln) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Stichting ZINN heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Stichting ZINN zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.
- In 2021 is uit onderzoek gebleken dat de buitengevel van De Burcht gebreken heeft en hierom vervangen moet worden. Dit heeft geleid tot een versnelde afschrijving van € 1,2 mln in 2021. In 2023 is de buitengevel vervangen en geactiveerd.

#### 3. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
1. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	381.825	529.410
2. Af: ontvangen voorschotten	-381.825	-529.410
<b>Totaal onderhanden werk</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### Toelichting:

De in het boekjaar in de winst-en-verliesrekening verwerkte opbrengsten uit onderhanden projecten bedragen € 381.825 (2022: € 529,410). Het totale GRZ voorschot op het OHW bedraagt € 604.110. Omdat de totale OHW positie ultimo balansdatum lager is dan het uitbetaalde voorschot, hebben wij het restant in mindering gebracht op de positie 'nog te factureren dbc omzet'.

**ACTIVA****4. Vorderingen**

De specificatie is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Overige vorderingen:		
1. op handelsdebiteuren	1.970.320	513.181
2. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	1.415.852	1.748.704
3. overlopende activa	206.967	631.636
3.1 nog te ontvangen bedragen overig	1.363.094	3.223.931
3.2 vooruitbetaalde bedragen	949.878	814.481
4. vorderingen uit hoofde van financieringstekort	3.796.797	7.782.271
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>9.702.908</b>	<b>14.714.204</b>

**Toelichting:**

- De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 4.848 (2022: € 9.915).
- Onderdeel van de post "Nog te factureren omzet DBC's" is de verrekening van € 222.285 i.v.m. het resterende deel van de GRZ bevoorschotting (zie ook "onderhanden werk").
- In de overige vorderingen is een bedrag begrepen van € 5.704 (2022: € 5.704) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.
  - In de overlopende activa is € 188.037 (2022: € 350.284) verantwoord vanuit de transitievergoeding langdurige zieken.
- Onder de vorderingen is begrepen € 5.071.611 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren.

Nog in tarieven te verrekenen financierings-tekort/-overschot	2023	2022	2021	2020	Totaal
Saldo per 1 januari	0	7.811.584	-1.904	-27.409	7.782.271
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	3.796.797	0	0	0	3.796.797
Bij/af: correcties voorgaande jaren		1.987			1.987
Bij/af: betalingen/ontvangsten		<u>-7.813.571</u>	<u>1.904</u>	<u>27409</u>	<u>-7.784.258</u>
Saldo per 31 december	<u>3.796.797</u>	0	0	0	<u>3.796.797</u>
Stadium van vaststelling (*)	a	c	c	c	
Waarvan gepresenteerd als:					
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	3.796.797				
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot					
<i>a = interne berekening</i>					
<i>b = overeenstemming met zorgverzekeraar</i>					
<i>c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)</i>					
	<u>2023</u>	<u>2022</u>			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar t	95.943.546	89.944.416			
Bij: Transitiemiddelen	0	1.612.230			
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	<u>92.146.749</u>	<u>83.774.375</u>			
Financieringstekort / overschot	<u>3.796.797</u>	<u>7.782.271</u>			

**ACTIVA****5. Liquide middelen***De specificatie is als volgt:*

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
1. Bankrekeningen	25.754.771	23.691.372
2. Kassen	5.276	4.385
3. Spaarrekeningen	5.425.275	638.918
Totaal liquide middelen	<u>31.185.322</u>	<u>24.334.675</u>

**Toelichting:**

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

**PASSIVA****6. Eigen vermogen***Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:*

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
I Stichtingskapitaal	206.148	206.148
II Bestemmingsreserves	1.580.271	1.361.022
III Bestemmingsfonds	38.503.542	36.551.402
IV Overige reserves	2.388.658	2.123.517
	<u>42.678.619</u>	<u>40.242.089</u>

**6.I Stichtingskapitaal***Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Kapitaal	206.148			206.148
Totaal kapitaal	<u>206.148</u>	-	-	<u>206.148</u>

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 1-jan-22	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€
Kapitaal	206.148			206.148
Totaal kapitaal	<u>206.148</u>	-	-	<u>206.148</u>

**9.1 II Bestemmingsreserves***Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve wmo	1.361.022	219.249		1.580.271
	<u>1.361.022</u>	<u>219.249</u>	-	<u>1.580.271</u>

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 1-jan-22	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve wmo	1.437.924	-76.902		1.361.022
	<u>1.437.924</u>	<u>-76.902</u>	-	<u>1.361.022</u>

**9.1.III Bestemmingsfonds**

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	36.551.402	1.952.140		38.503.542
	<u>36.551.402</u>	<u>1.952.140</u>	<u>-</u>	<u>38.503.542</u>

	Saldo per 1-jan-22	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	34.848.585	1.702.817		36.551.402
	<u>34.848.585</u>	<u>1.702.817</u>	<u>-</u>	<u>36.551.402</u>

**9.1.IV Overige reserves**

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Algemene reserve	2.123.517	265.141		2.388.658
	<u>2.123.517</u>	<u>265.141</u>	<u>-</u>	<u>2.388.658</u>

	Saldo per 1-jan-22	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Algemene reserve	1.951.281	172.236		2.123.517
	<u>1.951.281</u>	<u>172.236</u>	<u>-</u>	<u>2.123.517</u>

**7. Voorzieningen**

	Saldo per 1-jan-23	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
1. overige					
huisvesting	581.610		69.804		511.806
persoonlijk budget levensfase	60.302	33.394			93.696
jubilea	725.878	143.364	62.373		806.869
langdurig zieken	828.960		249.064		579.896
45+ regeling	1.407.798	151.050	251.201		1.307.647
Totaal voorzieningen	<u>3.604.548</u>	<u>327.808</u>	<u>632.442</u>	<u>-</u>	<u>3.299.914</u>

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

	31-dec-23
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	998.524
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.789.584
hiervan > 5 jaar	593.954

**Toelichting per categorie voorziening:**

- Voorziening huisvesting: de voorziening heeft betrekking op herzienings btw en de verwachte frictiekosten m.b.t. de voorgenomen sluiting van de locatie Zuiderflat per 2026.
- Voorziening persoonlijk budget levensfase: De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting.
- Voorziening jubileumverplichtingen: Betreft een voorziening aangaande toekomstige jubileumuitkeringen. Bij de bepaling van de voorziening zijn de volgende belangrijkste actuariële grondslagen gehanteerd:
  - Disconteringsvoeten: 3%, gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties;
  - Overlevingskansen: prognosetafel AG2014 met correctie voor langlevens op basis van inkomensklasse.
- Voorziening langdurig zieken: Deze voorziening is gevormd t.b.v. de doorbetaling van medewerkers die naar verwachting niet meer in staat zijn werkzaamheden te verrichten door ziekte.
- Voorziening 45+ regeling: De voorziening 45+regeling betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting. Medewerkers die voor 31 december 2025 45 jaar in dienst zijn kunnen onder voorwaarden stoppen met werken en een uitkering krijgen tot het bereiken van de AOW-leeftijd. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren bedragen. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans en de kans op deelname.

**PASSIVA****8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)**

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	74.829.271	78.552.898
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	3.740.025	3.723.627
Stand per 31 december	<u>71.089.246</u>	<u>74.829.271</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	16.580.246	3.740.025
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>54.509.000</u>	<u>71.089.246</u>

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

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	16.580.246	3.740.025
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	54.509.000	71.089.246
hiervan > 5 jaar	43.887.667	55.960.351

**Toelichting**

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.



**Toelichting:**

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij de ING, BNG en de door het WFZ geborgde leningen luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines en installaties.

De reële waarde van de leningen is € 52,1 mln (2022: € 54,3 mln).

Er sprake van een convenant met de ING en BNG, waarbij is afgesproken dat ZINN een minimale solvabiliteit heeft van 20% bij BNG en 25% bij ING en een minimale DSCR van 1,3. Ultimo 2023 is de solvabiliteit 31,0% (29,2% in 2022). De DSCR bedraagt 2,0 (1,9 in 2022). Voor verdere toelichting zie paragraaf 1.3.3. Per 31 december 2023 heeft Stichting ZINN een drietal renteswaps met een totale hoofdsom van € 19,2 mln. en twee swaptions van in totaliteit € 10 mln. Deze instrumenten zijn ter dekking van het renterisico op de variabel rentende leningen, aangetrokken voor de financiering van De Dilgt en De Burcht.

**Overzicht derivaten**

Dealcode	type	hoofdsom (€)	rente %	ingangsdatum	einddatum	reële waarde
ISLN000071	Payer	5,6 mln.	2,020%	2-7-2018	2-1-2026	105.276
ISFS000032	Swaption	5 mln.	3,000%	2-1-2026	3-1-2039	85.245
ISLN000017	Payer	10 mln.	4,045%	10-2-2011	2-1-2026	-129.480
ISFS000033	Swaption	5 mln.	3,500%	2-1-2026	2-1-2041	61.409
ISFS000052	Payer	3,6 mln.	4,119%	2-1-2019	2-4-2024	669

Het contract waaronder de swaps en swaptions bij ING gesloten zijn, kent geen marktwaarde-verrekening en is 'goedgekeurd' door het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Om toekomstige renterisico's te verminderen zijn per 1 februari 2024 de volgende transacties uitgevoerd:

- De swap met dealcode ISFS000017 is afgekocht
- De swaption met dealcode ISF000033 is verkocht.
- De euroflex lening LBFS1311 van ING (restschuld ultimo 2023 € 12,0 mln, zie overzicht Langlopende leningen) is afgelost en vervangen door een nieuwe Euroflex lening bij ING met een hoofdsom van € 6,0 mln.
- Er is met ING een nieuwe langlopende lening afgesloten (hoofdsom € 5,7 mln) met vaste rente voor een termijn van 10 jaar.
- De euroflex lening LBFS1255 (restschuld ultimo 2023 € 1,9 mln, zie overzicht Langlopende leningen) van ING is afgelost.
- De swap met dealcode ISFS000052 vervalt per 2-4-2024

**9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)**

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
1. schulden aan banken	16.580.246	3.740.025
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten	750.145	2.152.010
3. belastingen en premies sociale verzekeringen	1.856.847	1.730.066
4. schulden ter zake pensioenen	1.869.668	1.805.230
5. overige schulden		
5.1 reservering vakantiegeld	2.885.438	2.710.930
5.2 reservering vakantiedagen en JUS	4.791.427	4.832.061
5.3 nog te betalen kosten	2.576.360	1.555.689
5.4 nog te betalen salarissen	1.967.536	1.700.965
5.5 schulden uit hoofde van subsidies; w.o. transitie-middelen	1.754.741	1.744.094
5.6 nog te betalen rente	571.704	568.659
5.7 nog te betalen investeringsfacturen	36.428	76.682
Totaal overige schulden	<u>35.640.540</u>	<u>22.616.411</u>

**Toelichting:**

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij de ING bank bedraagt per 31 december 2023 € 2,5 miljoen (2022: € 2,5 miljoen) en de rente EURIBOR plus 2,65%. ZINN heeft in 2023 geen gebruik gemaakt van deze kredietfaciliteit.

## 10. Financiële instrumenten

### Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

### Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 90% geconcentreerd bij drie grote verzekeraars en twee gemeentes. Gezien de reputatie van deze afnemers is het kredietrisico zeer beperkt.

### Renterisico en kasstroomrisico

ZINN heeft ultimo 2023 € 13,9 mln aan langlopende leningen met variabele rente. Het renterisico wordt voor € 12,1 mln afgedekt door swaps. Over het verschil van € 1,8 mln is sprake van renterisico. De impact op het resultaat van een renteaanpassing van 1% bedraagt circa € 18.000 op jaarbasis.

### Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## 11. Niet in balans opgenomen verplichtingen en niet in balans opgenomen activa

### Fiscale eenheid

Per 1 juli 2023 zijn Stichting ZINN en ZINN Service b.v. gefuseerd. Tot aan de fusie datum heeft de belastingdienst Stichting ZINN samen met ZINN Service b.v. aangemerkt als fiscale eenheid. Per 01-07-2023 is de fiscale eenheid door de belastingdienst ingetrokken en staat Stichting ZINN geregistreerd als zelfstandig ondernemer voor de btw.

### Huur en operational lease verplichtingen

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

	<b>betaalbaar binnen 1 jaar</b>	<b>betaalbaar 1-5 jaar</b>	<b>betaalbaar na 5 jaar</b>	<b>Totaal</b>
	€	€	€	€
Huur	1.370.000	3.300.000	1.475.000	6.145.000
Operationele lease	136.000	314.000	0	450.000
<b>Totaal meerjarige verplichtingen</b>	<b>1.506.000</b>	<b>3.614.000</b>	<b>1.475.000</b>	<b>6.595.000</b>

De operationele-leaseobjecten hebben volledig betrekking op het wagenpark en automatisering van ZINN.

### **Onzekerheden opbrengstverantwoording**

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

### **Waarborgfonds voor de zorgsector**

De zorginstelling heeft in het kader van het WfZ-deelnemerschap een obligoverplichting richting het WfZ. Dit houdt in dat indien het eigen vermogen van het WfZ onvoldoende zou blijken om aan de garantieverplichtingen te voldoen en WfZ wordt aangesproken op zijn garantieverplichtingen, WfZ een beroep kan doen op financiële hulp van de deelnemers. Deze hulp wordt in dat geval geboden in de vorm van renteloze leningen aan het WfZ. De omvang van het obligo bedraagt maximaal 3% van de restantschuld van de geborgde leningen van de deelnemer. De omvang van dit obligo bedraagt ultimo 2023 € 1,25 mln.

### **Overige niet verwerkte activa**

Er zijn in 2019 gebreken geconstateerd aan de gevel van De Burcht. Naar aanleiding hiervan heeft ZINN in 2022 een zaak gestart bij de Raad van Arbitrage om gecompenseerd te worden in de herstelkosten. De uitkomst hiervan is momenteel nog onbekend. De gebreken zijn in 2023 door ZINN hersteld.

## 1.6 Mutatieoverzicht immatriële vaste activa

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening	Kosten van ontwikkeling €	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom €	Kosten van goodwill die van derden is verkregen €	Vooruitbetalingen op immateriële activa €	Totaal €
<b>Stand per 1 januari 2023</b>					
- aanschafwaarde	299.695				299.695
- cumulatieve afschrijvingen	179.832				179.832
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>119.863</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>119.863</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen					-
- afschrijvingen	59.945				59.945
- bijzondere waardeverminderingen					-
- terugname bijz. waardeverminderingen					-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde					-
.cumulatieve afschrijvingen					-
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde					-
cumulatieve afschrijvingen					-
per saldo	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-59.945</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-59.945</u>
<b>Stand per 31 december 2023</b>					
- aanschafwaarde	299.695	-	-	-	299.695
- cumulatieve afschrijvingen	239.777	-	-	-	239.777
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>59.918</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>59.918</u>

## 1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2023</b>					
- aanschafwaarde	103.954.375	32.454.674	9.529.744	1.611.215	147.549.953
- cumulatieve herwaarderingen				-	-
- cumulatieve afschrijvingen	33.194.234	11.667.075	4.337.822	-	49.199.075
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>70.760.141</u>	<u>20.787.599</u>	<u>5.191.922</u>	<u>1.611.215</u>	<u>98.350.878</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	2.084.455	388.790	1.002.840		3.476.085
- herwaarderingen					
- afschrijvingen	3.581.914	1.873.223	1.223.948		6.679.085
- bijzondere waardeverminderingen					
- terugname bijz. waardeverminderingen					
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	2.952.612	445.430	498.718		3.896.760
.cumulatieve herwaarderingen					
.cumulatieve afschrijvingen	2.952.612	445.430	498.718		3.896.760
Herrubricering	1.611.215			-1.611.215	
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde					-
cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
per saldo	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.497.459</u>	<u>-1.484.433</u>	<u>-221.108</u>	<u>-</u>	<u>-3.203.000</u>
<b>Stand per 31 december 2023</b>					
- aanschafwaarde	104.697.433	32.398.034	10.033.866	-	147.129.278
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	33.823.536	13.094.868	5.063.052	-	51.981.401
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>70.873.897</u>	<u>19.303.166</u>	<u>4.970.814</u>	<u>-</u>	<u>95.147.878</u>

## 1.8 Langlopende schulden per 31 december 2023

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke-lijke-rente	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflissing in 2023	Restschuld per 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflissing s-wijze	Aflissing 2024	Gestelde zekerheden
BNG (892)	17-8-2015	7.500.000	30	Onderhandse	1,86%	5.750.000	-	250.000	5.500.000	4.250.000	22	linear	250.000	Waarborgfonds
BNG (893)	15-9-2015	7.500.000	30	Onderhandse	1,87%	5.750.000	-	250.000	5.500.000	4.250.000	22	linear	250.000	Waarborgfonds
BNG (066)	2-11-2015	10.000.000	30	Onderhandse	1,61%	7.666.667	-	333.333	7.333.333	5.666.667	22	linear	333.333	Waarborgfonds
BNG (868)	15-12-2020	8.500.000	30	Onderhandse	0,61%	7.933.333	-	283.333	7.650.000	6.233.333	27	linear	283.333	Waarborgfonds
BNG (662)	6-4-2021	4.500.000	30	Onderhandse	0,47%	4.350.000	-	150.000	4.200.000	3.450.000	28	linear	150.000	Waarborgfonds
BNG (846)	1-12-2021	4.000.000	30	Onderhandse	0,66%	3.866.667	-	133.333	3.733.333	3.066.667	28	linear	133.333	Waarborgfonds
Aegon (958)	22-2-2016	10.000.000	30	Onderhandse	1,67%	8.000.000	-	333.333	7.666.667	6.000.000	23	linear	333.333	Waarborgfonds
BNG (929)	3-12-2020	5.000.000	15	Onderhandse	2,14%	4.600.000	-	200.000	4.400.000	3.400.000	12	linear	200.000	Hypotheek/Bankconvenant
ING (760)	23-12-2021	12.625.000	10	Onderhandse	1,65%	11.903.000	-	722.000	11.181.000	7.571.000	9	linear	722.000	Hypotheek/Bankconvenant
LBFS1255	1-4-2008	6.300.000	20	Euroflex	var	2.289.605	-	378.025	1.911.580	-	1	annuitair	1.911.580	Hypotheek/Bankconvenant
LBFS1311	1-12-2010	21.200.000	30	Euroflex	var	12.720.000	-	706.667	12.013.333	-	1	linear	12.013.333	Hypotheek/Bankconvenant
						74.829.272		3.740.025	71.089.246	43.887.667			16.580.246	

## 1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

### BATEN

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

##### 10.1 Zorgverzekeringswet

<i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	15.544.006	15.122.753
Totaal	<u>15.544.006</u>	<u>15.122.753</u>

#### **Toelichting:**

In deze post zitten opbrengsten van nog af te ronden zorgtrajecten, verantwoord in de onderhanden werk positie ultimo 2023 van € 381.825 (2022: € 529.410).

##### 10.2 Wet langdurige zorg

<i>De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	95.945.533	89.944.416
Correctie btw vervoer dagbehandeling	0	-2.673
Totaal	<u>95.945.533</u>	<u>89.941.743</u>

#### **Toelichting:**

In deze post is een afrekening van € 1.987 positief over boekjaar 2022 begrepen. (2022: € 27.409 negatief over boekjaar 2020 en € 1.904 negatief over boekjaar 2021).

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

<i>De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	846.338	725.930
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	122.004	144.633
Totaal	<u>968.342</u>	<u>870.563</u>

##### 10.4 Wet maatschappelijke ondersteuning

<i>De baten wet maatschappelijke ondersteuning zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning	7.042.168	5.639.699
Totaal	<u>7.042.168</u>	<u>5.639.699</u>

**BATEN****10.5 Baten uit onderaanneming**

<i>De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten uit onderaanneming	458.877	348.631
Totaal	<u>458.877</u>	<u>348.631</u>

**Toelichting:**

De opbrengsten uit onderaanneming komen met name voort uit de activiteiten voor het Gebieds Ondersteunend Netwerk (GON) in de gemeente Groningen waar ZINN onderaannemer is.

**BATEN****11. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten**

<i>De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Huuropbrengsten	2.060.296	2.050.666
Faciliteir en eten&drinken	1.703.583	1.125.804
Overige opbrengsten	594.098	340.157
Totaal	<u>4.357.977</u>	<u>3.516.627</u>

**LASTEN****12. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	3.873.242	4.863.697
Kosten uitbesteding onderaannemers	270.121	242.634
Stagiaires	525.836	438.807
Totaal	<u>4.669.199</u>	<u>5.545.138</u>

**Toelichting:**

Door daling van het ziekteverzuim is de vraag maar "personeel niet in loondienst" afgenomen.

**13. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	68.135.468	63.954.615
Sociale lasten	11.017.951	10.170.608
Pensioenpremies	5.553.797	5.394.862
Totaal personeelskosten	<u>84.707.216</u>	<u>79.520.085</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Zorg	1.428	1.365
Ondersteunende dienst	108	111
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.535</u>	<u>1.476</u>



Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0
---	---	---

#### 14. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	59.945	59.945
- materiële vaste activa	6.679.085	6.478.050
Totaal afschrijvingen	<u>6.739.030</u>	<u>6.537.995</u>

#### 15. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.747.047	5.743.479
Algemene kosten	5.926.182	5.346.809
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.567.187	3.997.555
Onderhoud en energiekosten	3.945.371	2.706.564
Huur en leasing	1.565.017	1.438.806
Andere personeelskosten	4.090.148	2.267.183
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	<u>25.840.952</u>	<u>21.500.396</u>

#### 16. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentebaten	229.487	0
Subtotaal financiële baten	229.487	0
Rentelasten	1.457.027	1.566.699
Subtotaal financiële lasten	1.457.027	1.566.699
Totaal financiële baten en lasten	<u>1.227.540</u>	<u>1.566.699</u>

##### **Toelichting:**

Door een positieve credit rente op spaarrekeningen en rekening courant ontvangt ZINN sinds 2023 weer rentebaten over de liquide middelen.

#### 17. Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting ZINN. Het voor Stichting ZINN toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 205.000 (Topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, klasse IV, score 11).

<b>Gegevens 2023</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>C.W. de Niet-Hos</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>raad van bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12 2023
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 189.865
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 15.134
<i>Subtotaal</i>	€ 204.999
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 205.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	€ 204.999
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

<b>Gegevens 2022</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>C.W. de Niet-Hos</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>raad van bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12 2022
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 185.491
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 13.509
<i>Subtotaal</i>	€ 199.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 199.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	€ 199.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

<b>Gegevens 2023</b>					
bedragen x € 1	C. Bijl	D. Dorr	J. Dusseljee	A. Reinders- vd Galien	M. Riemersma
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	€ 18.450	€ 15.375	€ 15.375	€ 15.375	€ 15.375
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 30.750	€ 20.500	€ 20.500	€ 20.500	€ 20.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 18.450</b>	<b>€ 15.375</b>	<b>€ 15.375</b>	<b>€ 15.375</b>	<b>€ 15.375</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

<b>Gegevens 2022</b>					
bedragen x € 1	C. Bijl	D. Dorr	J. Dusseljee	A. Reinders- vd Galien	M. Riemersma
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/05 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	€ 17.910	€ 11.940	€ 11.940	€ 11.940	€ 11.940
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 29.850	€ 19.900	€ 19.900	€ 19.900	€ 19.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 17.910</b>	<b>€ 11.940</b>	<b>€ 11.940</b>	<b>€ 11.940</b>	<b>€ 11.940</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

**Toelichting:**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

<b>18. Honoraria accountant</b>	2023	2022
	€	€
De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	126.336	118.070
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	23.985	22.370
<b>Totaal honoraria accountant</b>	<b>150.321</b>	<b>140.440</b>

**Toelichting:**

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 (2022) zijn verricht.

### **19. Transacties met verbonden partijen**

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 17.

## 1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 24 april 2024.

De raad van toezicht van de Stichting ZINN heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 24 april 2024.

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

## Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

\_\_\_\_\_  
C.W. de Niet-Hos                      24-4-2024

W.G.

\_\_\_\_\_  
C. Bijl    24-4-2024

W.G.

\_\_\_\_\_  
D. Dorr    24-4-2024

W.G.

\_\_\_\_\_  
J. Dusseljee                                      24-4-2024

W.G.

\_\_\_\_\_  
M. Riemersma                                      24-4-2024

## 2. Overige gegevens

### 2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 14, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting ZINN.

### 2.2 Nevenvestigingen

Stichting ZINN heeft geen nevenvestigingen.

### 2.3 Ratio's en bankconvenanten

Stichting ZINN voldoet ultimo 2023 aan de (minimale) ratio's, zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomsten tussen ZINN en de banken ING en BNG.

De afspraken zijn:

		BNG	ING
Solvabiliteitsratio:	minimaal	20%	25%
DSCR:	minimaal	1,3	1,3
<i>Solvabiliteitsratio: gecorrigeerd eigen vermogen / gecorrigeerd totaal vermogen</i>			
Eigen vermogen		42.678.619 (zie blz 1 Totaal groepsvermogen)	
Af: immateriele activa		59.918 (zie blz 1 Immateriele vaste activa)	
Gecorrigeerd eigen vermogen =		42.618.701	
Totaal vermogen		136.128.070 (zie blz 1 Totaal activa/passiva)	
Af: immateriele activa		59.918 (zie blz 1 Immateriele vaste activa)	
Gecorrigeerd totaal vermogen =		136.068.152	
Solvabiliteitsratio =	42.618.701	/	136.068.152 = 31,3%

*DSCR: EBITDA / (rentelasten + jaarlijkse operational lease verpl. + aflossingen)*

Bedrijfsresultaat voor belasting.	2.436.530 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Bij: rente	1.227.540 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Jaarlijkse operational lease verpl.	135.961
Afschrijvingen	6.739.030 (zie blz 2 Afschr. materiele vaste activa)
EBITDA	10.539.061
Rentelasten	1.227.540 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Jaarlijkse operational lease verpl.	135.961
Aflossingen	3.740.025 (zie paragraf 1.1.9. Aflossingen 2023)
DSCR:	10.539.061 / ( 1.227.540 + 135.961 + 3.740.025 ) = 2,07

### 2.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting ZINN

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting ZINN te Haren gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ZINN op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

#### De basis voor ons oordeel

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

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

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

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en het toevoegen van het verslag van de Raad van Toezicht.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het besluit van de raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van toezicht.



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

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

Communicatie

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

Groningen, 24 april 2024

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M.J. Noordhoff RA

# ZINN

[www.zinnzorg.nl](http://www.zinnzorg.nl)