



ZINN

Jaarverslag
2024

Inhoudsopgave

Deel 1: Jaarverslag	5
1. Inleiding en algemeen verslag over 2024	6
1.1 Strategietraject	8
1.2 Duurzame inzetbaarheid medewerkers	8
1.3 Beleidsmatige ontwikkelingen	9
1.4 Innovatie en technologie	11
1.5 Experimenten	13
1.6 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit	14
1.7 Samenwerking	15
2. Algemene informatie en kerngegevens	16
2.2 Visie en kernwaarden– #ouderenzijndetoekomst	16
2.2 (Kern)activiteiten, diensten en cliënten	18
2.3 Medewerkers, personeelsbezetting	19
2.4 Vrijwilligers	21
2.5 Governance en organigram	22
3. Financiële analyse 2024	25
3.1 Behaalde omzet en resultaten ZINN	25
3.2 Financiële positie	25
3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften ZINN	26
4. Onderzoek en ontwikkeling	27
4.1 Opleiden in het Huis van leren	27
4.2 Ontwikkelen in het Huis van Leren	28
4.3 Commissie Onderzoek & Wetenschap	30
5. Toekomstparagraaf	34
5.1 Algemeen	34
5.2 Landelijke en regionale ontwikkelingen	36
5.3 Verwachte investeringen	37
5.4 Financieringsverwachtingen	37
5.5 Verwachte personeelsbezetting	38
5.6 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit	38

6. Risicomanagement	39
6.1 Algemeen	39
6.2 Strategische risico's	42
6.2.1 Strategie en besturing	43
6.2.2 Financiën	44
6.2.3 Medewerkers	45
6.2.4 ZINN en omgeving	47
6.2.5 Vastgoed	49
6.2.6 ICT/IT	51
6.2.7 Kwaliteit	52
 7. Maatschappelijke aspecten van ondernemen	 53
7.1 Duurzaam ZINN	53
7.2 Green Teams ZINN	54
7.3 Circulair inkopen	55
7.4 Strategisch huisvestingsplan en huisvesting	57
 Deel 2: Verslag Raad van Toezicht	 58
 1. Inleiding	 59
 2. Vergaderschema 2024	 60
 3. Onderwerpen	 62
3.1 Financiën en bedrijfsvoering	62
3.2 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit	62
3.3 Interne organisatie	63
3.3.1 Uitvoering governance principes	64
3.3.2 Verlenen van goedkeuring en vaststelling	64
3.3.3 Start mevr. Kuper en Herbenoeming mevr. Riemersma	64
3.3.4 Starten werving en selectie	64
3.3.5 Wijziging bestuursmodel	65
3.3.6 Jaargesprek Voorzitter van de Raad van Bestuur	65
 4. Aandachtsgebieden leden Raad van Toezicht	 66
 5. Commissies Raad van Toezicht	 67
 6. Overzicht bijgewoonde studiedagen leden RvT	 68
 7. Rooster van aftreden	 69

Deel 3: Jaarrekening en overige gegevens **70**

1. Jaarrekening 2024 **71**

1.1. Balans per 31 december 2024	71
1.2 Winst- en verliesrekening over 2024	73
1.3 Kasstroomoverzicht over 2024	74
1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	75
1.4.1 Algemeen	75
1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva	77
1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling	84
1.4.4 Grondslagen van segmentering	87
1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	87
1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	87
1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT	87
1.5 Toelichting op de balans	88
1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	96
1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	97
1.8 Langlopende schulden per 31 december 2024	98
1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	99
1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	105

2. Overige gegevens **106**

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	106
2.2 Nevenvestigingen	106
2.3 Ratio's en bankconvenanten	106
2.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	107



Deel 1

Jaarverslag

Inleiding

ZINN biedt dagelijks respectvolle, deskundige en liefdevolle zorg en ondersteuning aan ouderen. Dat doen wij aan bewoners van één van de vijf 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.

1. Algemeen verslag over 2024

Vanaf het voorjaar van 2023 is er binnen ZINN gewerkt 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. Hiervoor hebben we, door de opstapeling van tariefswijzigingen van het zorgkantoor en de overheid en de nog steeds stijgende personeelskosten, langer de tijd moeten nemen. Dit om onder begeleiding van strategiebureau Turner kritisch te kijken naar wat we kunnen, wat we willen en welke keuzes er voor de toekomst nodig zijn. Aan het einde van het eerste kwartaal van 2024 is het strategietraject afgerond en is een keuze gemaakt voor het toekomstscenario voor ZINN. Een toekomstscenario waar we met elkaar in geloven en waar we de komende jaren samen met elkaar aan werken. In paragraaf 1.5. staat hierover een uitgebreide toelichting.

De komende jaren krijgt de zorg en ondersteuning van ouderen in Nederland een andere vorm. Het aantal ouderen neemt toe, er zijn minder (zorg)professionals en de overheid stelt minder geld beschikbaar voor de ouderenzorg. Ouderenzorgorganisaties in Nederland staan daarmee voor grote veranderingen in de manier waarop er in de toekomst wordt omgaan met zorgverlening. Met name de krapte op de (toekomstige) arbeidsmarkt zorgt voor de nodige uitdagingen. We moeten met hetzelfde aantal collega's (of zelfs minder) een grotere groep cliënten bedienen. Dit vraagt creativiteit en een andere manier van (samen)werken. Maar door deze uitdagingen ontstaan er ook kansen: in zowel de samenwerking met onze cliënten, hun familie en mantelzorgers, als ook in het verminderen van regels ('ontregelen') en het gebruik van (zorg)technologie. Al deze thema's vragen veerkracht, wendbaarheid en een oplossingsgerichte, open denkwijze. We willen binnen ZINN 'meebewegen' met en richting geven aan deze veranderingen - in ons denken, handelen en de wijze waarop we samenwerken. Zo kunnen we ook in de toekomst ons motto: **aandacht voor elkaar geeft het leven glans** blijven waarmaken.

Toekomstbestendig zijn betekent ook het blijven nastreven van ZINN als beste plek om te werken en fijnste plek om te wonen. Vakmanschap en leefplezier staan hierin centraal. Meer dan ooit zijn we op zoek naar vereenvoudigde en slimme werkwijzen, een heldere, doordachte koers of soms gewoon een andere manier van (samen)werken. Door de inzet van experimenten en grote projecten kijken we hoe we ingewikkelde thema's eenvoudig kunnen maken. Met elkaar onderzoeken we hoe we onze zorgverlening anders kunnen vormgeven en waar mogelijk de focus naar welzijn kunnen verleggen. We laten bestaande procedures soms bewust los en schaven waar nodig handig bij. Samen zetten we ons in voor actuele thema's in de ouderenzorg en maatschappij.

1.1 Strategietraject

In 2023 zijn we gestart met het strategietraject en dit heeft zich in 2024 vertaald naar een nieuwe strategische koers 2024-2033 met als titel: #ouderenzijndetoekomst. We verbinden actuele thema's aan elkaar en bundelen onze visie en onze doelen voor de toekomst, waarin zorg en aandacht centraal staan. Door samen te werken, verbinding te zoeken met anderen en vooruit te kijken, kan ZINN zich blijven ontwikkelen. Dit komt ten goede aan onze aandacht en volledige zorg- en dienstverlening voor ouderen, hun dierbaren en mantelzorgers. Nu én in de toekomst. Vanuit dit gedachtegoed zijn zes kernwaarden ontstaan. Deze kernwaarden bepalen ons denken, handelen en doen. In paragraaf 2.1. meer over onze visie en kernwaarden.

De strategie is tot stand gekomen met behulp van de verschillende interne en externe stakeholders, een waardevol traject dat we in ons jaarverslag van 2023 uitgebreid beschreven hebben. Na de vaststelling van de strategische koers, lag in 2024 de focus op de vraag hoe op een passende manier uitvoering te geven aan de strategie. Om onze doelen te realiseren, werken we op basis van zes kernwaarden, vanuit zes principes aan acht sporen. Ieder spoor heeft een opdrachtgever als drijvende kracht. Samen met projectgroepen organiseren zij hun spoor en de bijbehorende projecten en experimenten. Daarbij raadplegen en betrekken ze onder andere zorgprofessionals, ondersteunende diensten en vrijwilligers. Uiteraard worden cliënten en hun naasten eveneens actief betrokken - waar dat van toepassing is. Via maandelijkse strategiebijeenkomsten stuurt het MT, middels de Lean Six Sigma methodiek, op het behalen van de koers. Voor meer informatie over onze strategische koers verwijzen we graag naar onze website, waar deze is gepubliceerd. [Over ZINN](#) > ZINN (zinnzorg.nl).

1.2 Duurzame inzetbaarheid medewerkers

ZINN wil de beste werkplek bieden. Daar hoort bij dat we veel aandacht hebben voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. We doen dat in curatieve zin waar het gaat om medewerkers die verzuimen. Het gemiddelde verzuim in 2024 was 8,5% (exclusief vangnet). De piek lag in januari met een verzuim van 9,3%. In augustus werd het minst verzuimd, namelijk 7,4%. We zien dat het verzuim onder medewerkers van 55+ hoger is met 10,5%. Bij jongeren t/m 25 jaar is dit 5,5%.

Het lukt ons, met alle inspanningen die we leveren, nog niet goed het verzuim structureel te laten dalen. Wel is ons verzuim iets lager dan het regionaal gemiddelde in de ouderenzorg (gemiddeld 8,8 % in 2023). Afgelopen jaar hebben we de volgende acties gedaan: leidinggevend en getraind in het voeren van (frequent)verzuimgesprekken, stimuleren van medewerkers om meer regie te voeren op hun verzuim en inzetbaarheid en gesprekken met sociaal medische teams (SMT's) gehouden. Er is voortdurend aandacht voor de samenwerking tussen ZINN en onze arbodienst Robidus/Obra, hier blijven we ook de komende jaren op inzetten. We merken dat de inzet van een casemanager, die de leidinggevend ondersteunt bij de uitvoer van de Wet Verbetering Poortwachter, zijn vruchten afwerpt.

We willen de medewerkers die niet verzuimen ook graag vitaal en gezond houden. Daarom is afgelopen jaar in preventieve zin ingezet op het vergroten van kennis bij leidinggevendenden op de thema's: herkennen van burn-out signalen bij medewerkers, herkennen van verslavingsproblematiek bij medewerkers (alcohol, drugs, games, koopverslaving, etc.) en de omgang daarmee. Ook gaven we scholing rondom het herkennen van financiële problematiek bij medewerkers en aandacht voor positieve gezondheid. Medewerkers konden diverse workshops volgen. De workshops 'Hormonen in balans' (overgangsklachten) en 'Emotie-eten de baas' zijn verreweg het meest populair en worden zeer goed bezocht. Financiële problematiek, waar vaak nog een taboe op rust, is meer onder de aandacht gebracht door de inzet van een medewerker van ZINN die hier zelf ervaring mee had, de zogenaamde ervaringsdeskundige. Door zowel curatief als preventief te sturen, willen we de inzetbaarheid van medewerkers optimaal houden.

1.3 Beleidsmatige ontwikkelingen

Met steeds meer urgentie worden we geconfronteerd met de vraagstukken die uit arbeidskrapte 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 verschiep zijn we in 2023 gestart 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 2024 zijn:

- Er is duidelijkheid en uniformiteit aangebracht in de gebruikte zorgmethodiek (Omaha) en er zijn afspraken gemaakt rondom het rapporteren conform die zorgmethodiek.
- De toegevoegde overdrachtsagenda zorgt voor snel bijlezen rapportages na vrije dagen.
- De omgangsadviezen van de psychologen worden kort in de highlights benoemt in het zorgplan en zijn daardoor makkelijker vindbaar en leesbaar.
- Het diabetes voetformulier is gedigitaliseerd in JOOST, ons kwaliteitsmanagements- en documentatiesysteem.
- Het ondertekenen van formulieren is versimpeld en minder tijdrovend.
- De levensgeschiedenis van een cliënt kan via een digitale gezondheidsomgeving (Caren Zorgt) gedeeld worden met cliënt of familie en kan digitaal worden ingevuld, door de cliënt of familie.
- Het gebruik van SOAP- rapportages is versimpeld. SOAP staat voor subjectief, objectief, analyse en plan.

Ook stond 2024 in het teken van de overgang naar een nieuw Elektronisch Cliëntendossier (ECD). Van het systeem Fierit zijn we overgegaan naar ONS. Dit was een omvangrijk en bij tijden, taai project. Met verschillende werkgroepen is nagedacht over de te gebruiken zorgmethodiek (Omaha), de technische mogelijkheden en de administratieve rapportagemogelijkheden. Uiteindelijk zijn ook alle medewerkers geschoold in zowel de nieuwe zorgmethodiek als in het gebruik van het nieuwe ECD. Met deze stap rapporteren zowel het extra - als het intramurale cluster volgens dezelfde zorgmethodiek en in hetzelfde systeem. Dit komt ten goede komt aan het vastleggen en volgen van de zogenaamde cliëntreis. Voor 2025 staat de optimalisatie van het gebruik van ONS op de agenda, als ook de overgang van Intramed naar ONS. Intramed is een leverancier voor het ECD wat wordt gebruikt door een deel van de behandeldiensten.

In 2024 hebben we ook de eerste stappen gezet met het werken aan procesoptimalisatie. Verschillende collega's zijn opgeleid middels de Lean Six Sigma methodiek en gaan zich de komende jaren bezighouden met procesoptimalisatie.



Enkele (reeds gestarte) processen waarmee we een efficiëncyslag willen behalen, zijn:

- **Optimaliseren van het instroomproces**

In dit project wordt sinds april 2024 gewerkt aan het versnellen van het instroomproces, zodat nieuwe cliënten sneller de zorg krijgen die ze nodig hebben. Dankzij dit project is de gemiddelde doorlooptijd verkort van 16,2 naar 13,7 dagen en is het facilitaire proces efficiënter geworden. De samenwerking tussen het Facilitair Bedrijf, de instroomcoördinatoren van de Cliëntenservice en de zorgafdelingen is verbeterd, waardoor het proces soepeler verloopt. Het vervolg van het project richt zich op digitalisering met meer stuurinformatie, het in kaart brengen van de staat van alle woningen zodat hier proactief op geanticipeerd kan worden en continue procesverbetering.

- **Langere diensten**

Het werken met een rooster met verlengde diensten. Dit heeft geleid tot meer werkplezier bij de medewerkers en meer rust bij de bewoners. Zij hebben hierdoor niet meer te maken met gehaaste medewerkers die voor het einde van een korte dienst hun werkzaamheden moeten afronden.

- **Facilitaire processen**

De afgelopen jaren is ZINN enorm gegroeid, zowel in huisvesting als in medewerkers en cliënten. Om die groei goed te kunnen blijven faciliteren is er een blauwdruk nodig voor en van het facilitair bedrijf, waarin we onze processen efficiënt en effectief inzetten.

Een andere grote beleidsmatige verandering waarmee we de strategische koers vormgeven, is het meer centraal positioneren van de projectleiders. Samen met Kwaliteit & Beleid vormen zij nu één team. Hierbij zijn de PDCA-cyclus van een project, als ook de implementatie en de borging ervan in één team samengevoegd.

Een laatste grote beleidsmatige aanpassing die nauw samenhangt met de nieuwe de strategische koers, is de wijziging van het bestuursmodel. Sinds de tweede helft van 2024 beschikt ZINN over een tweehoofdig Raad van Bestuur, waarover in paragraaf 2.5. meer.

1.4 Innovatie en technologie

Het extramurale cluster van ZINN blijft een voorloper op het gebied van zorgvernieuwing, zorgtechnologie en het gebruik van zelfredzaamheidsmiddelen. In 2024 is er onder andere gestart met leefstijl monitoring middels Sensara. Hierbij wordt het leefpatroon van de cliënt in kaart gebracht en wordt er bij afwijkingen in het leefpatroon gealarmeerd. Dit bevordert de zelfredzaamheid en heeft (h)erkenning voor de eigen regie en eigen levenswijze van cliënt. Deze vorm van maatwerk en daardoor gepaste aandacht zien wij als erg positief. Ook groeit het ZINN Beeldzorgteam, waarbij de cliënt middels de Compaan (een tablet) vanaf afstand in direct contact staat met de zorgverlener. Het wordt ingezet ter vervanging van fysieke zorg en bevordert de zelfredzaamheid. Naast deze ontwikkeling is gebleken dat het óók een effectief middel is om vereenzaming tegen te gaan of te voorkomen. Via de Compaan kunnen cliënten niet alleen contact met elkaar hebben, maar ook met naasten of familie. Met deze goede ervaringen op zak, zijn in 2024 daarom voorbereidingen getroffen om ook op de revalidatie-afdeling te starten met de inzet van de Compaan.





Hieronder lichten we nog twee lopende innovatieve en technologische ontwikkelingen uit:

- **ZINNovatielab**

Het ZINNovatielab is opgericht om sociale en technologische innovaties binnen ZINN te stimuleren. In het lab worden experimenten bedacht, gevolgd, onderzocht en uitgewerkt. Het lab biedt een platform waar medewerkers hun ideeën kunnen omzetten in tastbare verbeteringen, maar waar zij ook inspiratie kunnen opdoen. Hier wordt de kracht van anders denken benut en worden de impact en resultaten van experimenten onderzocht.

De resultaten vanuit het lab worden binnen de organisatie gepresenteerd en gedeeld. Experimenten worden vervolgens organisatiebreed opgepakt, zowel intra- als extramuraal. Succesvolle experimenten krijgen verdere uitrol via onze projectleiders.

Het ZINNovatielab bestaat momenteel uit een kwartiermaker, een actieonderzoeker en twee kwaliteitsverpleegkundigen innovatie. In 2025 vindt de verdere inrichting en positionering van het lab plaats. Ook kijken we in 2025 wat we kunnen leren van andere organisaties en welke resultaten eind 2025 behaald zijn.

ZINN is lid van de Technologie & Zorg Academie (TZA) Groningen; een coöperatieve vereniging en netwerk van organisaties uit welzijn, zorg, overheden en onderwijs rondom technologische innovaties in de zorg. Binnen dit lerende netwerk trekken we samen op waar het gaat om het versterken en versnellen van bewustwording, als ook om adoptie en implementatie van zorgtechnologie in de praktijk.

- **Digitale transformatie**

In 2024 hebben we een programma opgezet ter vervanging van ons zorgoproepsysteem en onze telefooncentrale. Met de komst van deze technologie hebben we projecten opgezet om visie, beheer en anders werken met technologie in de zorg verder vorm te geven. We hebben in 2024 een nieuwe leverancier geselecteerd voor de telefooncentrale (Kinwell) en een nieuwe leverancier voor de domotica (Curatec).

In 2025 vindt de livegang van de nieuwe telefooncentrale plaats. Het nieuwe domoticasysteem wordt gefaseerd geïntroduceerd, waarbij de eerste ZINN locaties in Q4 van 2025 overgaan. Voor het beheer van dit domoticaplatform is de functie van Functioneel Beheerder gecreëerd. Door middel van scholingen en bijeenkomsten krijgt het anders werken met technologie in de zorg steeds meer concrete vorm.



1.5 Experimenten

Om de zorg te vernieuwen is experimenteerruimte nodig. Het woord experimenteren zegt al dat 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 gaat om een afgebakend en gecontroleerd stukje onderzoek, wat ook mag mislukken.



We lichten twee experimenten uit die in 2024 zijn gestart:

- **Co-pilot**

Het gebruik van AI kan ook in de ondersteunende diensten voor een werkdrukverlichting zorgen. Daarom is er in afgebakende groep gestart met het gebruik van co-pilot. Dit is een gecontroleerde omgeving binnen Microsoft en is qua functionaliteiten vergelijkbaar met ChatGPT. Met als kenmerkend verschil dat ChatGPT openbaar en onbeveiligd is.

- **Het gebruik van de QR code bij de Topdeskmelding**

In het licht van de vele digitale ontwikkelingen, kijken we doorlopend hoe we processen van de facilitaire dienst kunnen vergemakkelijken. Een voorbeeld hiervan is de mogelijkheid om vanuit de kantoren, middels een QR-code, een melding in het topdesksysteem te doen.

Dit is nu ook een mogelijkheid in de woontoren Brahms. De bewoners en/of naasten van deze woontorens zijn relatief nog vrij zelfredzaam en digitaal vaardig. Ook voor hen is het doen van een melding via een QR-code een eenvoudige en snelle manier om door te geven wanneer er iets is moet gebeuren in of aan hun appartement.

1.6 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 2024 zijn er geen (kritische) tekortkomingen geconstateerd en zijn er complimenten gegeven over de voortgang in de jaarplannen en ontwikkelingen.

- Samenvoeging kwaliteitsbeeld

Het kwaliteitsplan 2025 en het kwaliteitsverslag 2024, samengevoegd in het kwaliteitsbeeld, zijn beiden besproken met het Zorgkantoor.

- KMS-beoordeling

De Raad van Bestuur beoordeelt in hoeverre de verschillende kwaliteitsinstrumenten naar tevredenheid functioneren. Ook in 2024 voldoet het aan de normen. (Dit is elk jaar onderdeel van de externe audit).

- Calamiteitenmeldingen

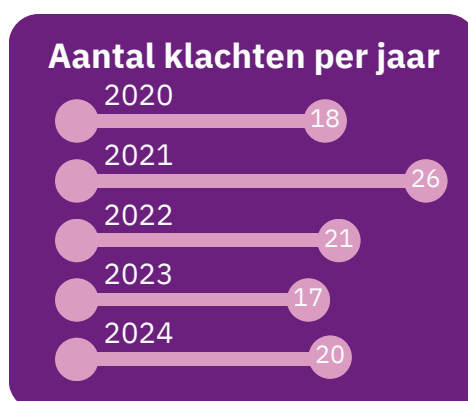
Er zijn twee calamiteitenmelding bij de IGJ geweest. Beiden zijn naar tevredenheid afgerond.

- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)-bezoek

Op 23 mei 2024 vond het jaarlijkse accounthoudersgesprek met de Raad van Bestuur, een afvaardiging van de Raad van Toezicht en de IGJ plaats. De IGJ voert jaarlijks deze gesprekken omdat zij haar toezicht bij de grote aanbieders op maat wil inrichten. Dit was het eerste gesprek van ZINN en stond zodoende in het teken van bijpraten over actuele ontwikkelingen en afspraken maken over het vervolg.

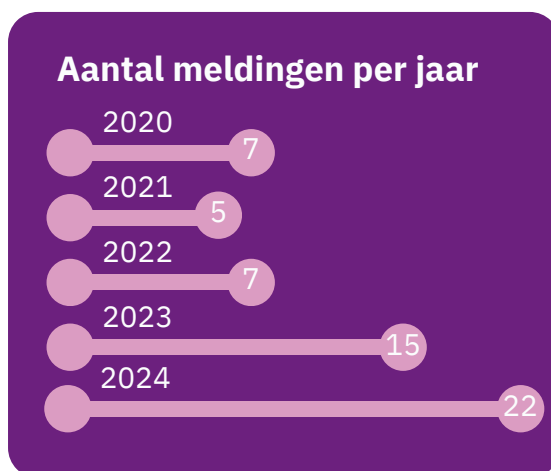
- Klachtenregistratie

De onafhankelijke klachtenfunctionaris maakt jaarlijks een verslag van 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. Het aantal meldingen laat al een stijgend beeld zien. De vertrouwenspersoon verklaart deze toename door de toenemende bekendheid van de rol van de vertrouwenspersoon en de toename van de meldingsbereidheid. De vertrouwenspersoon heeft geen concrete aanbevelingen, maar wijst op de kansen om meer proactief en preventief gebruik te maken van de vertrouwenspersoon en het blijvend verbeteren van een open meldingscultuur.



Wilt u meer weten over onze kwaliteit van zorg van het afgelopen jaar? Dan verwijzen wij u graag naar onze website waar verschillende verslagen zijn gepubliceerd. [Over ZINN](#) > ZINN (zinnzorg.nl)

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 zeventien ouderenzorgorganisaties in de provincie Groningen dit jaar gewerkt aan de uitvoering van de eigen regiovisie 'Groninger Kracht' en zijn er projecten geformuleerd waar gezamenlijk aan wordt gewerkt. ZINN is hier nauw bij betrokken. Hierover in paragraaf 5.2. meer.

2. Algemene informatie en kerngegevens

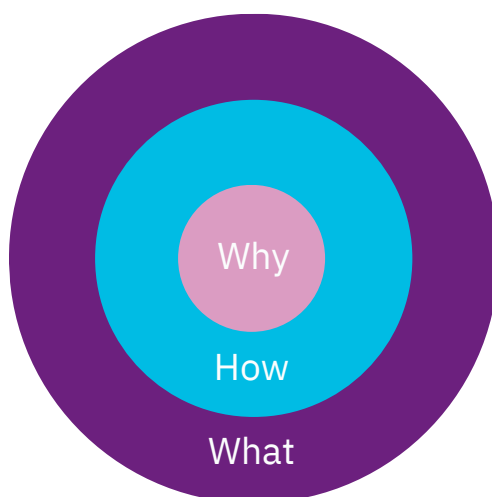
2.1 Visie en kernwaarden – #ouderenzijndetekomst

Visie ZINN in 2033: de optimale cliëntreis

De vastgestelde visie is een optimale cliëntreis, waarin de wensen, zorgvragen en informatiebehoefte van onze (potentiële)bewoners, revalidanten en cliënten centraal staan. Hierin houden we rekening met het huidige politieke en maatschappelijke klimaat en bouwen we verder vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. We gaan al meer dan 140 jaar uit van onze eigen kracht, blijven pionieren en zetten in op regionale samenwerking ten behoeve van de groeiende groep ouderen in onze regio. De komende negen jaar gebruiken we de invloed die wij hebben om waar wij dat kunnen de wereld een stukje mooier te maken en om mensen te inspireren en te ondersteunen. Ons ultieme doel is een pad zonder hobbels, waarin wij met cliënten meebewegen en onze dienstverlening steeds passend maken.

Om onze strategische doelen te realiseren, werken we de komende negen jaar in drie periodes van steeds drie jaar. Voor de periode 2024-2026 wordt aan het realiseren van de eerste doelen gewerkt vanuit acht sporen. Ieder spoor heeft een opdrachtgever als drijvende kracht. Samen met projectgroepen organiseren zij hun spoor en de bijbehorende projecten en experimenten. Daarbij raadplegen en betrekken ze onder andere zorgprofessionals, ondersteunende diensten en vrijwilligers. Uiteraard worden cliënten en hun naasten eveneens actief betrokken – waar dat van toepassing is.

Om uit te drukken waar ZINN voor staat en wat onze visie is, gebruiken 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.

Kernwaarden

Door samen te werken, verbinding te zoeken met anderen en vooruit te kijken, kan ZINN zich blijven ontwikkelen. Dit komt ten goede aan onze aandacht en volledige zorg- en dienstverlening voor ouderen, hun dierbaren, mantelzorgers. Maar ook op goed werkgeverschap voor medewerkers, stagiaires, studenten en vrijwilligers. Nu én in de toekomst. Vanuit dit gedachtegoed zijn zes kernwaarden ontstaan. Deze kernwaarden bepalen ons denken, handelen en doen.



2.2 (Kern)activiteiten, diensten en cliënten

De zorg en ondersteuning die ZINN biedt, bestaat uit de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Zorgverzekeringswet (ZVW) en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Dit houdt in dat cliënten bij ZINN kunnen wonen op basis van een WLZ- indicatie (met of zonder behandeling), een WLZ-indicatie met MPT (modulair pakket thuis) of VPT (volledig pakket thuis), wijkverpleging kunnen ontvangen (ZVW) of ondersteuning kunnen krijgen vanuit de WMO zoals huishoudelijke ondersteuning en dagbesteding.

ZINN levert de volgende zorg:

- WMO Huishoudelijke Verzorging (HV) en Dagbesteding;
- ZVW Wijkverpleging;
- ZVW Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen (GZSP-groep);
- ZVW Eerstelijnsverblijf (ELV);
- ZVW Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ);
- WLZ Overbruggingszorg/ ModulairPakket Thuis (MPT)/Volledig Pakket Thuis (VPT);
- WLZ zorg exclusief behandeling;
- WLZ zorg met behandeling (inclusief behandeling, inclusief dagbesteding of exclusief behandeling, inclusief dagbesteding).

Kerngegevens 2024 Cliënten

Gemiddeld aantal intramurale WLZ cliënten	897
• Waarvan exclusief behandeling	224
• Waarvan inclusief behandeling	673
Gemiddeld aantal GRZ cliënten	48
Gemiddeld aantal ELV cliënten	8
Gemiddeld aantal huurders	78
Totaal aantal uren MPT (WLZ)	57.608
Totaal aantal dagdelen MPT (WLZ)	11.015
Totaal aantal uren HV/PV/BG (WMO)	199.803
Totaal aantal dagdelen (WMO)	11.207
Totaal aantal uren Wijkverpleging/GZSP (ZVW)	116.713

2.3 Medewerkers, personeelsbezetting

In 2024 was er een gemiddelde inzet van 1511 fte ten opzichte van 1535 fte in 2023.

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/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:

Ondersteunende diensten	
Facilitair bedrijf	Kwaliteit en beleid
Bedrijfsbureau	Opleidingen en ontwikkeling
Inkoop	WelZINN
Economische en Administratieve dienst	Communicatie & marketing
Flexbureau en roosterbeheer	Bestuurssecretariaat
HRM (en Arbo)	Medisch secretariaat
ICT	Horeca en receptie

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	(Para)medisch en psychosociaal
Coördinator Huishoudelijke Verzorging	Geestelijk verzorger
Huishoudelijk medewerker thuiszorg	Psychodiagnostisch medewerker
Thuishulp A	Psycholoog
Huishoudelijk assistent intramuraal	Klinisch neuropsycholoog
Woonassistent	GZ-psycholoog
Zorghulp/zorg assistent	Verpleegkundig Specialist
Helpende (plus)	Specialist Ouderengeneeskunde
Verzorgende (IG)	Basisarts
Medewerker dagbehandeling	Maatschappelijk werker
Verpleegkundige (niveau 4 en 5)	Klinisch prothese technicus
Wijkverpleegkundige (innovatie/preventie)	Tandarts
Psychiatrisch verpleegkundige	Tandartsassistent
Kwaliteitsverpleegkundige	Mondhygiënist
EVV	Logopedist
Teamcoach thuiszorg	Fysiotherapeut
Leidinggevende zorg/buurthuiskamer	Ergotherapeut
Casemanager dementie	Assistent ergotherapie
Zorgbemiddelaar	Diëtist
Instroomcoördinator	Psychisch motorisch therapeut
Medewerker WelZINN	Bewegingsagoog
Social Worker	Muziektherapeut
Medewerker dagbehandeling	

2.4 Vrijwilligers

In december 2024 waren er 467 vrijwilligers actief; in december 2023 waren dit er 455. Gedurende 2024 zijn er 125 nieuwe vrijwilligers ingestroomd. Bij de sluiting van ZINN locatie De Zuiderflat zijn 5 van de 7 vrijwilligers herplaatst naar andere ZINN locaties. Door middel van een aangescherpt competentieprofiel, sluiten de competenties van kandidaten nog beter aan bij het vrijwilligersprofiel en bij de veranderende doelgroep. We constateren dat de instroom is veranderd. Zo is er een lagere gemiddelde leeftijd van instroom: van 63 jaar in 2021, 58 jaar in 2022 en 2023 naar 43 jaar in 2024. Ook zien we een toename in het aantal kandidaten dat vrijwilligerswerk wil uitvoeren om ervaring op te doen in de zorgsector. Gedurende 2024 zijn er 5 vrijwilligers doorgestroomd naar een betaalde functie bij ZINN.

Er is veel aandacht voor betrokkenheid en verbinding. Naast de jaarlijkse eindejaarsontmoeting is er een voorjaarsactiviteit voor alle vrijwilligers per locatie georganiseerd. Om vrijwilligers de juiste kennis en tools aan te bieden in de omgang met de doelgroep, zijn er twee nieuwe workshops geïntroduceerd: 'Omgaan met complex (signaal) gedrag' en 'Prikkelverwerking'.

Verder is in 2024 ingezet op verdere professionalisering van de vrijwilligersrol van chauffeurs/bijrijders. Er is een jaarlijkse praktijkcursus Veilig Vervoer Rolstoelbus geïntroduceerd (alle actieve chauffeurs hebben in 2024 de praktijkcursus gevolgd). Ook is de werkwijze 'rolstoelbusvervoer gebruik lift' aangescherpt, zijn de rolstoelbussen voorzien van een eigen rolstoel en zijn chauffeurs/bijrijders voorzien van een ZINN-jas.



2.5 Governance en organigram

Stichting ZINN bestaat sinds juli 2023 uit één stichting, namelijk stichting ZINN. ZINN past organisatiebreed de Governancecode Zorg toe. Omdat ZINN een organisatie is met een bijzondere maatschappelijke opdracht, streven we een maximale transparantie na met betrekking tot informatieverstrekking aan derden en openheid op het gebied van nevenfuncties. Dit jaardocument draagt bij aan deze verantwoording en een doelmatige en transparante bedrijfsvoering.

Sinds oktober 2024 wordt Stichting ZINN bestuurd door een tweehoofdige Raad van Bestuur (RvB). Carry de Niet is de voorzitter Raad van Bestuur en Annemieke Weijling is toegetreden als lid Raad van Bestuur. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste overwegingen waarom is overgegaan tot dit besluit.

ZINN is de afgelopen jaren behoorlijk gegroeid. Inmiddels zijn er bijna 3200 medewerkers actief, zij spannen zich dagelijks in voor circa 1000 inwonende cliënten, circa 800 cliënten in de thuiszorg en circa 2500 cliënten in de huishoudelijke verzorging. Daarmee is ZINN de grootste VVT-aanbieder van de provincie Groningen. Deze positie komt met een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. In 2022 hebben de Raad van Toezicht (RvT) en de RvB voor het eerst verkennend gesproken over het besturingsmodel met als vraag of een eenhoofdige RvB nog wel passend is bij de omvang van de organisatie en de ontwikkelingen waar we nu en de komende jaren voor komen te staan. Demografische en strategische ontwikkelingen zorgen ervoor dat we de komende jaren nog verder groeien. Dat vraagt om een goede borging van de continuïteit van de organisatie. De hoeveelheid dossiers die op bestuurlijk niveau aandacht vragen neemt met verdere groei immers ook toe. In combinatie met de uitvoering van onze strategie en het beroep dat op ZINN wordt gedaan als maatschappelijke organisatie, werd de besturing door een eenhoofdige Raad van Bestuur kwetsbaar.

Zoals beschreven heeft er de afgelopen jaren en moet er de komende jaren een transformatie plaatsvinden in de wijze waarop ZINN zorg en ondersteuning biedt aan ouderen. We moeten met minder financiële middelen en minder personeel een groeiende groep cliënten bedienen. Dit betekent dat er op verschillende fronten een efficiency- en vernieuwingsslag moet plaatsvinden. ZINN heeft de afgelopen jaren al veel in gang gezet op het gebied van zorgvernieuwing. Er moet echter nog veel gebeuren. Dit is met name het geval bij het laten wennen van cliënten, familie én medewerkers aan het idee dat wij niet langer alle zorg overnemen, maar dat er sprake moet zijn van een gedeelde verantwoordelijkheid. Naast deze opgave moet er ook nog een flinke (tijds)investering worden gedaan aan de kant van bedrijfsvoering. ZINN is traditioneel erg gericht op de zorgkant, maar de transformatie vraagt ook een gedegen ondersteuning van alle processen, een focus op duurzaamheid, op technologie en voortzetting van onze huidige financiële gezondheid.

Ook vragen externe regionale ontwikkelingen veel tijd. Een positief effect van de coronacrisis was dat het de regionale samenwerking in gang heeft gezet. Met alle financiële, demografische en inhoudelijke ontwikkelingen die op het zorglandschap en voor ons specifiek de ouderenzorg afkomen, maakt dat de regio een belangrijkere positie heeft ingenomen. Samenwerking is essentieel geworden, gestimuleerd door overheidsprogramma's als het integraal Zorg Akkoord (IZA), het Programma Wonen, Zorg en Ondersteuning voor Ouderen (WOZO) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en de bijbehorende (tijdelijke) geldstromen. Dit maakt dat er verschillende overlegvormen, overlegtafels, vergaderstructuren en (regio)bijeenkomsten zijn ontstaan. Overal bij aanwezig zijn is intensief. Dit is echter wel belangrijk: door de omvang van onze organisatie en door de rol en aanwezigheid van de RvB in een aantal van deze overleggen, kunnen wij onze maatschappelijke opdracht zo goed mogelijk uit te voeren.

De combinatie van deze ontwikkelingen maakt dat het juiste moment er was om over te gaan naar een tweehoofdige RvB. Deze vorm van besturing zal bijdragen aan het effectief en met continuïteit uitvoeren van de strategie voor de komende jaren. Door een tweehoofdige besturing kan er passende betrokkenheid zijn bij alle onderwerpen, nabijheid in de organisatie worden behouden met aandacht voor alle stakeholders en maximale betrokkenheid bij de regio zijn. Alle portefeuilles op het gebied van zorgverlening, behandeling en bedrijfsvoering zijn zorgvuldig tussen beide leden van de Raad van Bestuur verdeeld.

De portefeuille van Carry de Niet omvat:

- het extramurale cluster;
- het Facilitair Bedrijf;
- het cluster Financiën & ICT;
- het cluster Bestuurssecretariaat en Kwaliteit & Beleid;
- het cluster Marketing, Communicatie & Klantcontact;
- vertegenwoordiging in de landelijke en regionale netwerken

De portefeuille van Annemieke Weijling omvat:

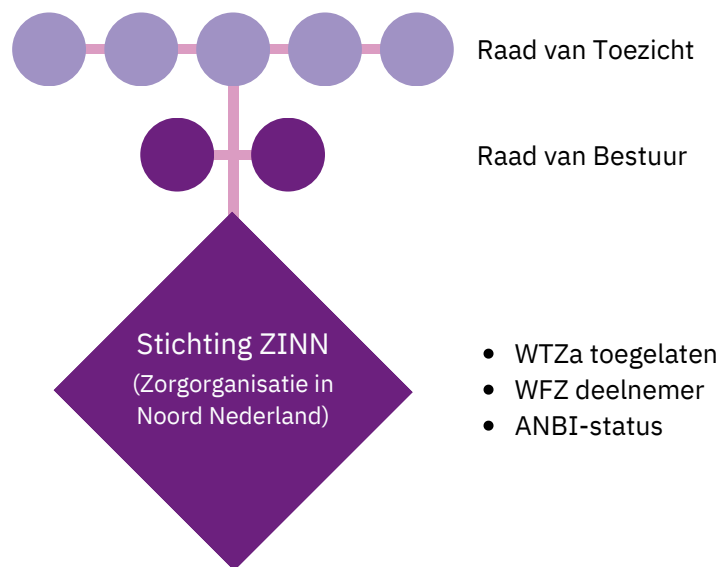
- de twee intramurale zorgclusters;
- het cluster behandeldiensten;
- het HR-cluster;
- onderzoek en wetenschap;
- vertegenwoordiging in de voor de portefeuille relevante netwerken

De positie van het Management Team (MT) ten opzichte van de Raad van Bestuur en het middenkader is onveranderd en is gericht op optimale samenwerking en verbinding in de breedste zin van het woord. Ook de overlegstructuur met het MT is ongewijzigd en vindt elke maandagochtend en eenmaal in de maand op woensdagochtend plaats. In december 2024 zijn we gestart RvB-overleggen.

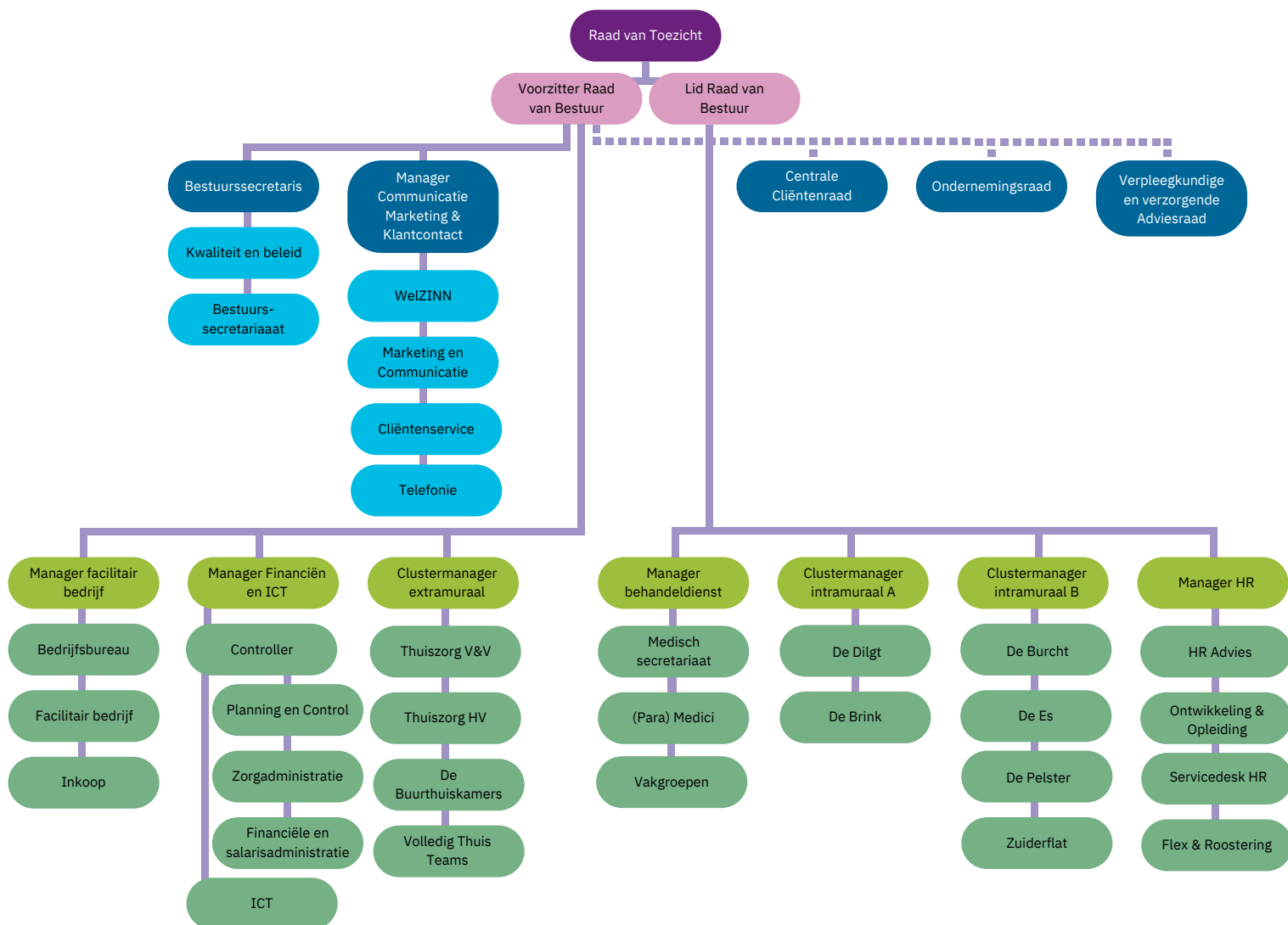
De Raad van Bestuur stelt bij de uitvoering van deze maatschappelijke opdracht het belang van de cliënt, de maatschappelijke opgave en de (financiële) continuïteit van de zorgverlening centraal. De Raad van Toezicht houdt hier toezicht op. Ten behoeve van het functioneren en de bevoegdheden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur dienen het Reglement Raad van Bestuur en het Reglement Raad van Toezicht. Carry de Niet is geaccrediteerd bij de NVZD, in 2025 start het traject van her-accreditatie. Annemieke Weijling start in 2025 met het accreditatietraject.

Overeenstemmend met de eisen aan transparantie en informatiebetrekking wordt verwezen naar de website. [Over ZINN](#) > ZINN (zinnzorg.nl).

Structuur vanaf 1 oktober 2024



Organigram



3. Financiële analyse 2024

3.1 Behaalde omzet en resultaten ZINN

Op voorhand was de verwachting dat 2024 financieel gezien een overgangsjaar zou worden. In de begroting 2024 werd een beperkt positief resultaat van € 0,2 mln. opgenomen. Het jaar 2024 zou worden gebruikt om nieuwe uitgangspunten te formuleren om vervolgens vanaf 2025 weer een resultaat te begroten van circa 1% van de omzet.

Dat het uiteindelijke resultaat met € 4,6 mln. (2023: €2,4 mln.) aanzienlijk gunstiger is dan verwacht, heeft voor een belangrijk deel te maken met incidentele effecten. Allereerst werd in 2024 voor een juridische claim met betrekking tot de gevelschade van De Burcht een schikking getroffen. ZINN heeft hierdoor een schadevergoeding ontvangen van € 2,4 mln. De kosten met betrekking tot de gevelschade waren voor het grootste deel al in voorgaande boekjaren opgenomen, waardoor de schadevergoeding in 2024 volledig aan het resultaat toegerekend kan worden. Daarnaast werd in 2024 door de overheid de korting op de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) teruggedraaid. Het terugdraaien van deze korting had voor ZINN een positief effect van € 0,5 mln. op het resultaat. Een derde bijzonderheid is de verhoging van het richttariefpercentage. Voor de VVT sector was dit percentage vast gesteld op 96,5%. Naar aanleiding van een door de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) gevoerde rechtszaak tegen de Zorgkantoren is dit percentage voor alle WLZ sectoren verhoogd. Voor de VVT-sector (en dus ook voor ZINN) betekende dit een verhoging van 0,4% en een resultaatteffect van circa € 0,5 mln. Het resterende deel van het resultaat komt voort uit de marge als gevolg van de hogere omzet.

Het boekjaar 2024 wordt afgesloten met een omzet van €138 mln. (2023: €126 mln.) Naast de stijging door indexering zijn met name de hoogte van de zorgzwaarte van de intramurale WLZ zorg en de geleverde uren in het kader van de extramurale Modulair Pakket Thuis (MPT) de oorzaak voor de hogere omzet.

3.2 Financiële positie

De solvabiliteit is gestegen van 31,3% in 2023 naar 34,5% in 2023. Het rendement is met 3,3% hoog, maar wordt voor een groot deel veroorzaakt door incidentele meevallers. De Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation (EBITDA) ligt ruim € 1,0 mln hoger dan in 2023, de EBITDA marge is met 8,3% min of meer gelijk aan 2023 en is 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 voor het tweede jaar achter elkaar naar een niveau net boven de 70%. Door het hoge ziekteverzuim (2024: 8,5%; 2023: 8,2%) en een overspannen arbeidsmarkt is de inzet van personeel niet in loondienst gestegen van 4,4% in 2023 naar 5,3% in 2025. De zogenaamde “loan-to-value” daalt van 74,7% in 2023 naar 72,4% in 2024. Hiermee ontstaat er ruimte om financiering voor toekomstige bouwprojecten aan te trekken.

3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften ZINN

De beschikbare liquide middelen ultimo 2024 bedragen €36,8 mln. (2023: €31,2 mln.). De liquiditeitspositie is hiermee ten opzichte van 2023 met ruim €5 mln. verbeterd. ZINN hanteert als norm voor wat betreft de liquiditeitsbuffer twee maanden omzet (circa €20 mln.). Met een rekening courant (RC) saldo van €36,8 mln. en een RC-faciliteit van €2,5 mln. voldoet ZINN ruimschoots aan deze intern gestelde norm. Het positieve banksaldo i.c.m. een in 2024 relatief hoge creditrente zorgde voor circa € 0,9 mln. aan rentebaten.

De herstructurering van de leningen portefeuille begin 2024 heeft gezorgd voor een verdere afbouw van het aantal derivaten en is het toekomstige rente risico verminderd. Met de herstructurering is er sprake van een incidentele aflossing van € 14 mln. die opnieuw gefinancierd is. Door deze aflossing komt de Debt-service coverage ratio (DSCR) op 0,7 uit en wordt de minimale eis van 1,3 uit het bankconvenant met de BNG niet gehaald. Voor deze doorbreking van het convenant heeft BNG een waiver afgegeven.

De vordering op het Zorgkantoor bedraagt in 2024 € 4,5 mln. (2023: €3,8 mln.).

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Rendement	3,3%	1,9%	1,5%	1,9%	2,6%	3,1%
Solvabiliteit	34,5%	31,3%	29,2%	28,4%	28,4%	29,7%
EBITDA-marge	8,3%	8,3%	8,5%	11,4%	10,1%	11,4%
DSCR	0,7	2,1	1,9	2,0	2,1	2,1
Net debt/EBITDA	2,5	3,8	5,1	4,5	4,5	4,5
Loan to value	72,4%	74,7%	76,1%	77,6%	69,4%	64,8%
Current ratio	1,9	1,1	1,7	1,8	1,1	0,9
Personeelslasten / omzet	70,3%	71,1%	73,0%	70,6%	70,2%	68,0%
Materiele lasten / omzet	20,3%	19,3%	17,2%	16,7%	16,6%	16,9%
Kapitaalslasten / omzet	6,1%	7,6%	8,2%	10,8%	8,9%	10,1%
PNIL ratio	5,3%	4,4%	5,8%	3,3%	1,8%	2,0%
Verzuim	8,5%	8,2%	9,0%	7,5%	6,8%	6,6%

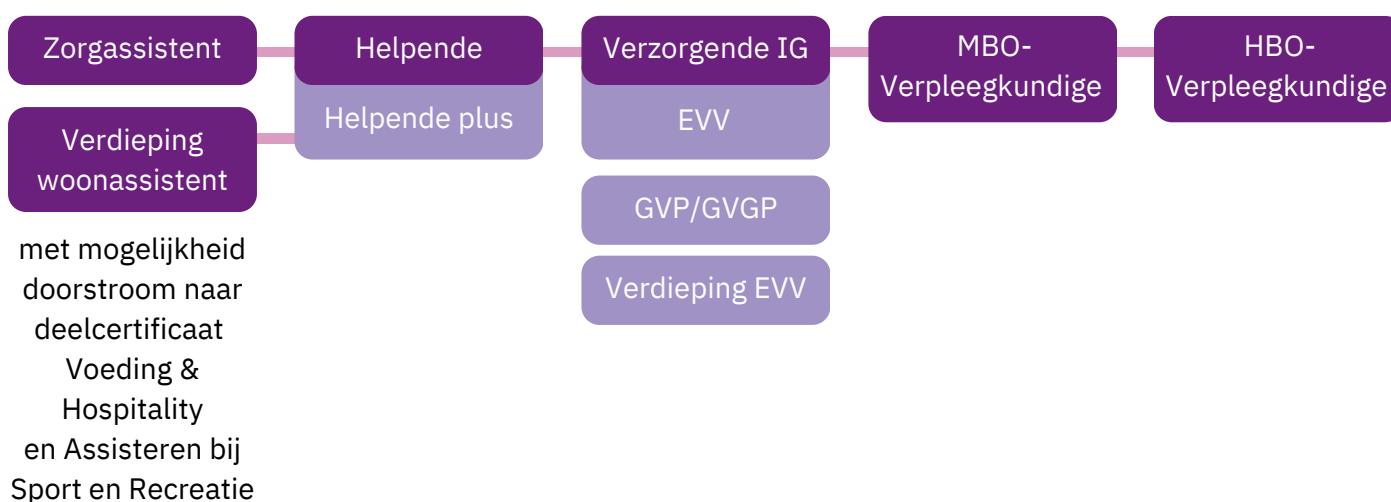
4. Onderzoek en ontwikkeling

4.1 Opleiden in het Huis van leren

In 2024 staat opleiden en ontwikkelen centraal in de medewerkersreis binnen ZINN. Het Huis van leren biedt up-to-date en aantrekkelijke opleidings- en ontwikkelprogramma's, ontwikkeld binnen onze eigen organisatie en in samenwerking met verschillende Regionaal Opleidingscentrum (ROC's). Deze programma's bevorderen de instroom, doorstroom, deskundigheid en het vakmanschap van onze huidige en toekomstige (zorg)professionals.

Naast een jaarlijkse toename van Beroeps Begeleidende leerweg (BBL)-plekken naar ongeveer 100, heeft ZINN ook het praktijkgerichte leren voor Beroeps Opleidende Leerweg (BOL)-studenten verder uitgebreid. In de locatie De Burcht is een combinatie van gilde niveau 1 en 2 gestart. Dit vormt een waardevolle aanvulling op het diverse palet van praktijk-BOL-routes op andere locaties. Een ander voorbeeld van praktijkgericht leren is de leerafdeling op de revalidatie-afdeling op locatie De Brink. Hier leren studenten op mbo- en hbo-niveau en in verschillende leerjaren om zelfstandig zorg te leveren, met begeleiding van ervaren werkbegeleiders.

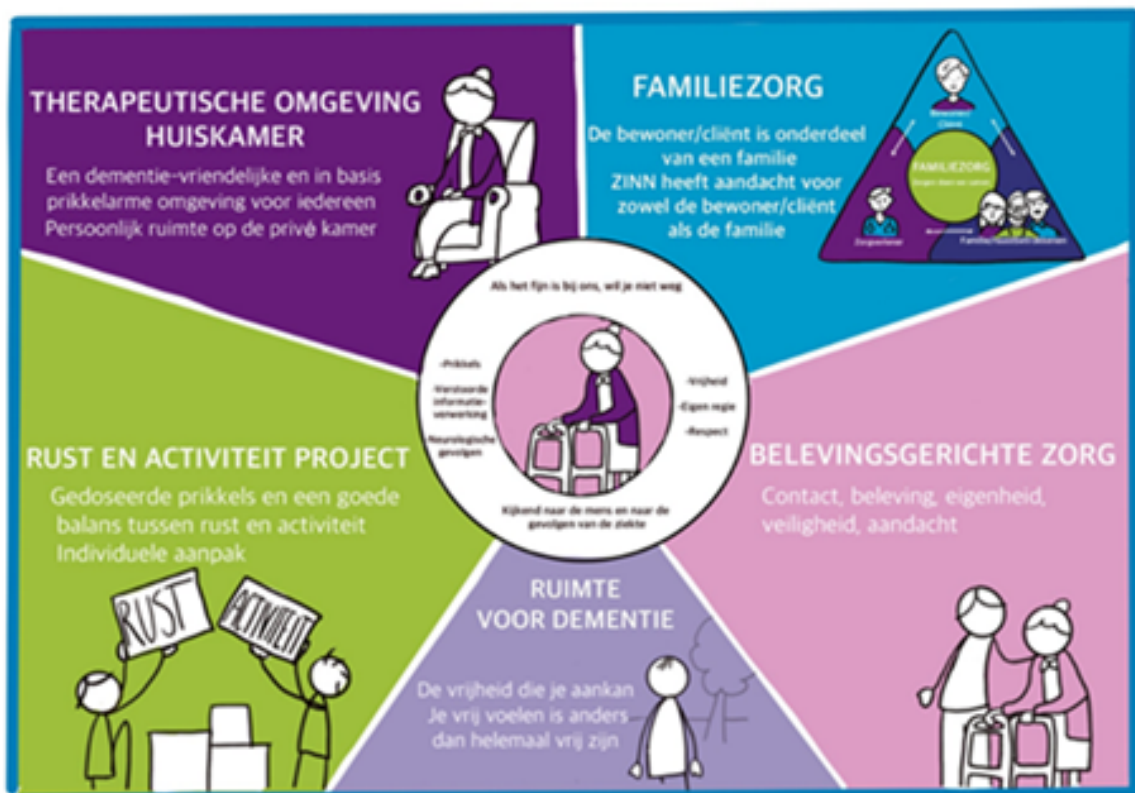
Leerroutes ZINN



Voor haar medewerkers biedt ZINN onderstaande leerroutes meerdere keren per jaar aan.

Daarnaast biedt ZINN intern diverse trainingen aan door eigen trainers. Voorbeelden hiervan zijn trainingen op het gebied van belevingsgericht leren, omgaan met complex gedrag en familiezorg. Deze trainingen worden in het komende jaar verder ontwikkeld en geïntegreerd in een samenhangend opleidingsprogramma, gebaseerd op vijf hoofdthema's.

Dit programma versterkt de visie van ZINN op zorg in de hele organisatie en draagt deze uit.



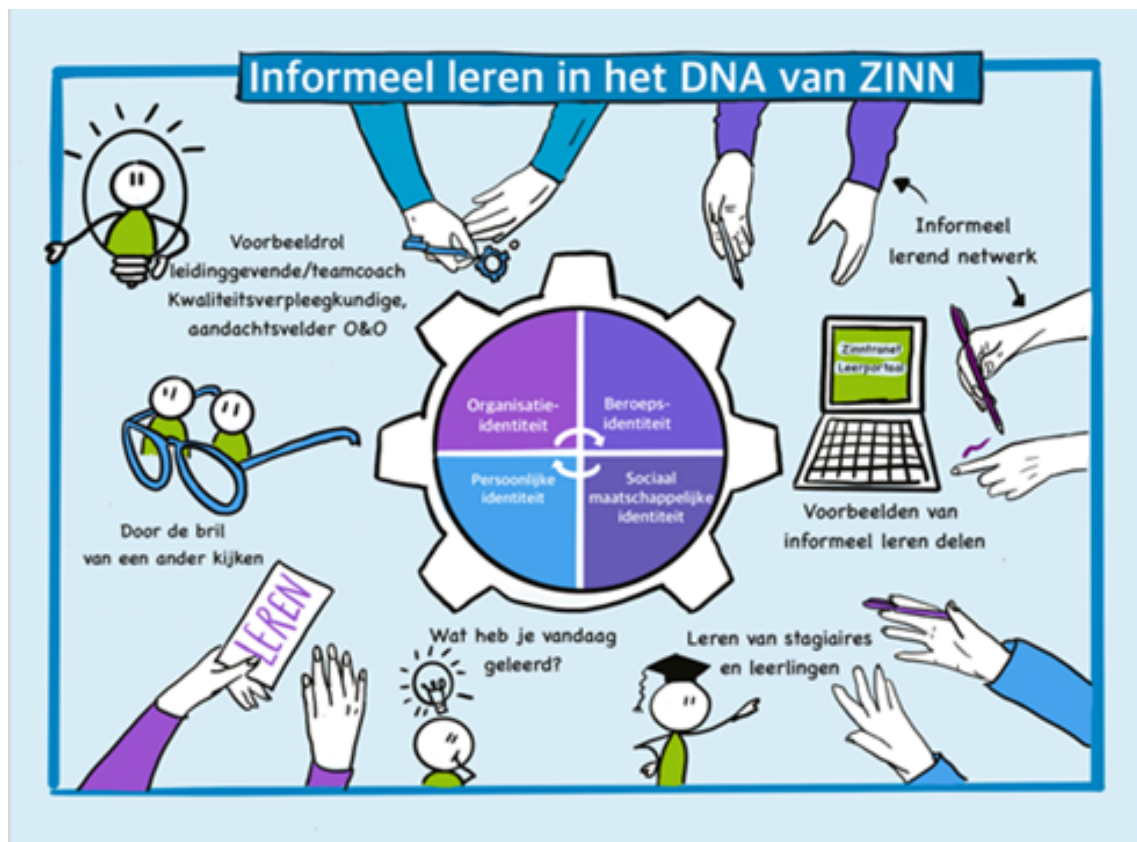
ZINN hecht veel waarde aan de rol van leidinggevend en bij de ontwikkeling van medewerkers. Leidinggevend en vervullen een voorbeeldfunctie en zijn essentieel voor het binden en boeien van medewerkers. Ook is het belangrijk om leidinggevend en goed voor te bereiden op alle veranderingen in de zorg. In samenwerking met De Hanze zijn trainingen ontwikkeld rond drie thema's: oplossingsgericht coachen, teamontwikkeling en het omgaan met generaties. Deze trainingen zijn gebaseerd op de wensen van leidinggevend en en het managementteam. Dit programma wordt in 2025 voortgezet en verder uitgebreid.

4.2 Ontwikkelen in het Huis van Leren

Om goed voorbereid te zijn op alle ontwikkelingen in de ouderenzorg, is in 2024 de ontwikkel- en opleidingscyclus vernieuwd. Dit sluit aan bij de WorkForceManagement (WFM) methode en het Plan-Do-Check-Act (PCDA)-principe. Deze aanpak helpt om beter vooruit te kijken en te plannen, met jaarlijks inzicht in opleidingsbehoeften, aanbod en kosten. Het doel hiervan is voldoende én goed opgeleide medewerkers. Leidinggevend en verzamelen de opleidingsbehoeften van hun team, waarna interne trainers deze informatie verder uitwerken en trainingen inplannen voor 2025, zowel met eigen trainers als externe opleiders.

In samenwerking met het Practoraat Leven Lang Ontwikkelen van Het Noorderpoort is onderzocht hoe informeel leren een integraal onderdeel van het ZINN-DNA kan worden. Informeel leren, zoals leren door uitdagende taken of van collega's, is cruciaal. Er zijn interventies geïdentificeerd om de bewustwording van informeel leren binnen de organisatie te vergroten. In 2025 blijven we werken aan het stimuleren van informeel leren.

Dit doen we o.a. door het opzetten en/of versterken van leernetwerken binnen ZINN. In 2024 is gestart met een netwerk van aandachtsvelders van Ontwikkeling & Opleiding. Hier zien we al mooie resultaten van het samen informeel leren op locatie. Bijgaand een praatplaat van interventies van informeel leren:



ZINN heeft ook een uitgebreid leerportaal (LMS) met een aanbod van e-learnings. Momenteel wordt het kwaliteitspaspoort van de medewerker in het leerportaal opnieuw ingericht, zodat medewerkers meer regie krijgen over de verplichte scholingen en toetsingen. Onderzocht wordt of self-assessments ingevoerd kunnen worden, waarmee de medewerker eigen bekwaamheid kan aantonen. Hiervoor wordt nieuw beleid 'Aantoonbaar bekwaam' ontwikkeld, waarbij wordt uitgegaan van vertrouwen in plaats van controle. Deze visie helpt medewerkers efficiënter te werken en meer tijd over te houden voor hun eigen ontwikkeling met oog op de toekomst. De nieuwe inrichting van het portaal en het nieuwe beleid worden in de loop van 2025 geïmplementeerd.

4.3 Commissie Onderzoek & Wetenschap



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.
- Intern en extern verbinding aanbrengen met personen en instanties die betrokken zijn bij lopend onderzoek binnen ZINN.
- Het presenteren en/of implementeren van onderzoeksresultaten stimuleren.
- Een kennisbank met afgeronde onderzoeken onderhouden.

Het afgelopen jaar kwamen verschillende onderwerpen aan bod. Zo werd er onderzoek gedaan door studenten hbo-v en de afdeling HR met betrekking tot verschillende onderwerpen die door de afdeling waren aangedragen, zoals: competentiegericht werken, belemmerende factoren bij wondzorg, binden en boeien van jonge medewerkers en reablement. Naast deze onderzoeken van studenten heeft ZINN in 2024 met name ingezet op de uitvoering van de onderzoeksprojecten ENVIDEM en REVA BEATS (muziek en Revalidatie).

ENVIDEM

ENVIDEM is de naam van het onderzoek dat ZINN doet naar de effecten van een prikkelarme indeling en sfeer van de huiskamers in locatie De Brink. Het onderzoek heeft als doel de kwaliteit van mensen met dementie die wonen op een PG-afdeling te verbeteren. De huiskamers zijn slim ingericht met allerlei elementen en oefjes die het welbevinden en rust van bewoners ten goede kunnen komen. Denk aan planten, rustgevend groen of activerend oranje. Er is zelfs speciale verlichting om de eetlust te bevorderen. ENVIDEM gaat ervan uit dat deze prikkelarme omgeving bijdraagt aan een rustgevende omgeving voor ouderen met een psycho-geriatrische (PG) aandoening.

In 2024 zijn de laatste huiskamers van het project ingericht in De Es en De Cirkel. De 0-metingen zijn allemaal afgerond. Er volgen in 2025 nog vier metingen; in 2025 worden alle gegevens verwerkt en wordt de eindrapportage verwacht.

In 2024 is ENVIDEM onderdeel geworden van het 'het therapeutisch klimaat' van ZINN. De huidige interventies van het ENVIDEM-onderzoek zijn evidence based en maken onderdeel uit van de visie van ZINN op de zorg voor mensen met dementie. Op de locatie De Burcht is in het najaar van 2024 begonnen met het verder integreren van het therapeutisch klimaat op de huiskamers PG, maar nu zonder onderdeel uit te maken van het ENVIDEM-onderzoek.

Samenwerking UNO-UMCG

ZINN maakt deel uit van het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO-UMCG). Dit is een samenwerkingsverband van het UMCG en twintig ouderenzorgorganisaties in Noord- en Oost-Nederland. Doel van het UNO-UMCG is om de kwaliteit van de ouderenzorg te verbeteren door gezamenlijk onderzoek te doen en door kennis te delen en toe te passen in de praktijk. UNO-UMCG heeft het afgelopen jaar gekozen voor een andere structuur. Er staan sinds dit jaar vier aandachtsgebieden centraal: Psychosociale innovaties, Medicatieveiligheid, Zorgethiek en Zorgtechnologie. ZINN heeft aangegeven ook intern aan te willen sluiten bij deze vier thema's. De komende periode zal de Commissie Onderwijs en Wetenschap onderzoeken op welke wijze zij kan aansluiten op de deze onderzoeksthema's.

Pilot: Musici helpen ouderen in revalidatieproces

Muziek heeft de kracht om mensen te verbinden, hen te laten genieten en emoties vrij of los(er) te laten. Het draagt bij aan het welbevinden van mensen en plezierig ouder worden. Wat is er nu mooier dan muziek een plek te geven in de ouderenzorg? Samen met het Prins Claus Conservatorium bedacht ZINN in 2024 een pilot op de revalidatieafdeling in De Brink. Revalideren bestaat vaak ook uit een stuk rouwverwerking. Door alle emoties kunnen revalidanten in zichzelf gekeerd zijn of somber worden, wat er voor kan zorgen dat het onderlinge contact lastig wordt. Het Prins Claus Conservatorium heeft ervaring met het spelen van muziek voor kwetsbare mensen, waardoor zij de ideale samenwerkingspartner bleek voor ZINN.





De muziekpilot bestond uit een periode van acht weken, waarin drie musici wekelijks naar De Brink kwamen om muziek voor én met de bewoners te spelen. Dit gebeurde op twee manieren:

- De eerste manier was heel spontaan: de musici vroegen om thema's en creëerden ter plekke een melodie. Bijvoorbeeld door een revalidant een landschap zoals de bergen te laten beschrijven, waarna er steeds meer lagen aan de melodie werden toegevoegd door het roepen van woorden als “bloemenvelden” of “zonnig”. Naast revalidanten konden ook mensen die palliatieve zorg in De Brink ontvingen, gebruik maken van de musici. Dan gingen zij langs en speelden één-op-één muziek in de kamer, vaak een heel persoonlijk liedje. Dat bracht veel emoties teweeg.
- De tweede manier van muziek maken vond plaats tijdens huiskamersessies. Revalidanten kregen dan zelf een klein instrumentje en konden actief meedoen en samen muziek maken.

De pilot bleek ook betekenisvol voor zorgprofessionals. Met elkaar muziek maken zorgt voor verbinding, maar het is ook een vorm van aandacht. Je zit helemaal in het moment. Een mooi moment, waar je later ook nog met elkaar over door kunt praten of met plezier op terug kunt kijken. Ook dat was erg waardevol. Het gaf een *boost* aan de dag. Mensen waren vrolijker en dat had weer een positieve uitwerking op zorgprofessionals.

Na de pilot is het muziekproject geëvalueerd aan de hand van interviews en observaties. Hierna kon één conclusie worden getrokken: beide partijen willen het project met behulp van fondsen en sponsoring als 3-jarig programma voortzetten, onder de naam REVA BEATS. In 2025 ligt de focus met name op revalidanten, maar ook mensen in de palliatieve zorg krijgen weer hun een-op-een moment. Binnen REVA BEATS (gericht op revalidanten) kijkt ZINN naar manieren om de bewegingsagogen erbij te betrekken. Samen met het conservatorium wil ZINN bovendien een aantal elementen onderzoeken. ZINN onderzoekt bijvoorbeeld wat de effecten zijn op de hersteltijd van de revalidanten en hun welbevinden bij terugkeer naar huis. Dit onderzoek valt binnen ZINN in de scope van de commissie Onderzoek & Wetenschap (COW).

5. Toekomstparagraaf

5.1 Algemeen

De komende jaren zal de zorg en ondersteuning van ouderen in Nederland een andere vorm krijgen. Het aantal ouderen neemt toe, er zijn minder (zorg)professionals en de overheid stelt minder geld beschikbaar voor ouderenzorg. Ouderenzorgorganisaties in Nederland staan daarmee voor grote veranderingen in de manier waarop er in de toekomst wordt omgaan met zorgverlening. Met name de krapte op de (toekomstige) arbeidsmarkt brengt de nodige uitdagingen. We zullen met hetzelfde aantal, of minder, collega's een grotere groep cliënten moeten bedienen. Dit vraagt creativiteit en een andere manier van (samen)werken. Deze krapte dient zich nu al aan en vraagt voor het komende jaar om concrete acties. Maar door deze uitdagingen ontstaan er ook kansen: in zowel de samenwerking met onze bewoners, cliënten en revalidanten, hun familie en mantelzorgers, maar ook in het verminderen van regels ('ontregelen') en het gebruik van (zorg)technologie. Al deze thema's vragen veerkracht, wendbaarheid en een oplossingsgerichte, open denkwijze. We willen binnen ZINN 'meebewegen' met en richting geven aan deze veranderingen - in ons denken, handelen en de wijze waarop we samenwerken. Zo kunnen we ook in de toekomst ons motto blijven waarmaken: **aandacht voor elkaar geeft het leven glans.**

Toekomstbestendig zijn betekent ook het blijven nastreven van ZINN als fijnste plek om te werken en te wonen. Vakmanschap en leefplezier staat hierin centraal. Meer dan ooit zijn we op zoek naar vereenvoudigde en slimme werkwijzen, een heldere, doordachte koers of soms gewoon een andere manier van (samen)werken. Met behulp van experimenten en in grote projecten kijken we hoe we ingewikkelde thema's eenvoudig kunnen maken. Met elkaar onderzoeken we hoe we onze zorgverlening anders kunnen vormgeven en waar mogelijk de focus naar welzijn kunnen verleggen. We laten bestaande procedures soms bewust los en schaven waar nodig handig bij. Samen zetten we ons in voor actuele thema's. In de strategische koers 2024-2033 met als titel: #ouderenzijndetoekomst, verbinden we deze thema's aan elkaar en bundelen we onze visie en onze doelen voor de toekomst, waarin zorg en aandacht centraal staan.



Het jaarplan voor 2025

Vanwege de uitdagingen door krapte op de arbeidsmarkt worden de volgende vier punten in ieder geval meegenomen in 2025.

1. Schaalvergroting

Door uit te gaan van een grotere organisatorische eenheid kun je dingen efficiënter organiseren. Dit kan zijn door uit te gaan van samenwerking tussen teams die eenzelfde doelgroep bedienen, afdelingen van een locatie of een gehele locatie.

2. Flexibiliteit

Door uit te gaan van een grote organisatorische eenheid kan flexibiliteit ontstaan. Een medewerker is bijvoorbeeld inzetbaar op alle afdelingen die onder dezelfde leidinggevende vallen, of voor alle afdelingen op de locatie met dezelfde doelgroep. Bij het Facilitair bedrijf zijn medewerkers werkzaam in meerdere restaurants.

3. Anders roosteren

Een succesvol experiment is het werken met een rooster met verlengde diensten. Dit heeft geleid tot meer werkplezier bij de medewerkers en meer rust bij de bewoners. Zij hebben hierdoor niet meer te maken met gehaaste medewerkers die voor het einde van een korte dienst hun werkzaamheden moeten afronden. Je kunt ook denken aan het verdelen van de werkzaamheden op basis van de skills van medewerkers in plaats van functies, of aan de inzet van een social worker als onderdeel van het zorgteam.

4. Deel van het contract flexibele inzet

Medewerkers hebben hun vaste werkplek, maar kunnen voor een deel van hun uren ingezet worden in een ander team (bijvoorbeeld als vervolg op de schaalvergroting die bij punt 1 is bepaald: dit kan dus binnen dezelfde doelgroep of bijvoorbeeld dezelfde locatie zijn). Ook bij collega's die meer uren willen werken, kan dit een uitkomst bieden: deze uren worden dan bij andere teams ingezet. Uiteraard vraagt dit een goede uitwerking in de praktijk en een goede samenwerking tussen de leidinggevenden en de flexpool.

Kortom, er is veel te doen het komende jaar. 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.

5.2 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 transitiemiddelen beschikbaar gesteld. Dit is bedoeld om de globale doelstelling en de transities die nodig zijn in met name de scheiding van wonen en zorg, mogelijk te maken. Inmiddels wordt er gewerkt aan een Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en een Hoofdlijnenakkoord Ouderen (HLO). In het AZWA worden afspraken gemaakt tussen verschillende partijen over de transformatie van zorg naar gezondheid. Gemeenten willen nadrukkelijk een rol in dit akkoord omdat er bij deze transformatie op welzijnsgebied iets van hen wordt gevraagd. In het HLO beoogt het kabinet nieuwe afspraken te maken om de langdurige zorg voor ouderen toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit akkoord moet in het voorjaar van 2025 met betrokken partijen worden gesloten. Voor ouderenzorgorganisaties (die bij de gesprekken worden vertegenwoordigd door branchevereniging ActiZ), is het essentieel dat dit akkoord een passende en toereikende financiële paragraaf heeft om in de toekomst zorg en ondersteuning te kunnen blijven bieden.

Drie jaar geleden hebben de 17 Groninger ouderenzorgorganisaties de regiovisie Groninger Kracht ontwikkeld met de ambitie: 'Zo lang mogelijk vitaal en zelfstandig ouder worden 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 dit doel te bereiken zijn er 5 pijlers vastgesteld:

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

Om de regiovisie uit te voeren hebben de 17 organisaties de afgelopen drie jaar de transitiemiddelen vanuit de WOZO als collectief aangevraagd en toegekend gekregen. ZINN zet zich als bestuurlijk kartrekker in voor pijler 4 en 5 met een tweetal projecten en neemt deel aan de overige pijlers. In 2024 zijn er binnen de projecten verdere 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 het concept 'Meer dan Wonen' voor De Zuiderflat en voor de wijk Vinkhuizen. Dit concept is ontwikkeld met woningstichting Patrimonium, in overleg met de gemeente Groningen. Op initiatief van pijler 5 is Netwerk Wijkzorg Noord opgericht. In dit netwerk van 19 wijkzorgorganisaties wordt gewerkt met een agenda die is opgesteld door wijkverpleegkundigen. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan onderwerpen als eenduidige werkwijzen, samenwerking en het gecoördineerd oppakken van zorgaanvragen. Het netwerk heeft als doel om wijkverpleging beschikbaar te houden voor de hele provincie Groningen. Financiering was in 2024 door middel van een subsidie vanuit het IZA Wijkverplegingsfonds. Vanuit pijler 4 en 5 van Groninger Kracht wordt regelmatig overlegd met de huisartsen van DokNoord. Onderwerpen in dit overleg zijn bijvoorbeeld de beschikbaarheid van de Specialist Ouderengeneeskunde en de Verpleegkundig Specialist voor consulten, de organisatie van Medisch Generalistische Zorg (MGZ) rondom kleinschalige woonvoorzieningen en de gezamenlijke kijk op de uitvoering van de Visie op de Eerstelijns 2030.

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

In 2024 is ZINN onderdeel geweest van het actieve overleg met gemeente Groningen over de uitvoering van de woonzorgvisie. Aan de bestuurlijke VVT-tafel spraken woningcorporaties, ouderenzorginstellingen, gemeente en zorgkantoor een paar keer met elkaar over dit onderwerp. Als resultaat van deze overlegtafel onderzoekt ZINN inmiddels met betrokken partijen de mogelijkheden voor (geclusterd) wonen voor ouderen in stadsdeel Oude Wijken en de nieuwe stadsdelen Stadshavens en Suikerzijde.



5.3 Verwachte investeringen

De komende jaren zal worden geïnvesteerd in gebouw De Ark, als uitbreiding van locatie De Brink. Daarnaast zullen er een tweetal rennovatie trajecten gaan spelen op de PG afdelingen in De Burcht en De Dilgt. Bijzondere investeringen worden komende jaren gedaan op het gebied van verduurzaming, zorgtechnologie en AI. Verder worden er reguliere investeringen uitgevoerd in het kader van lange termijn onderhoud en vervanging van inventarissen.

5.4 Financieringsverwachtingen

De financieringsbehoefte van komende jaren wordt sterk bepaald door de hierboven genoemde investeringen in het vastgoed. De plannen worden in 2025 verder uitgewerkt en zal uitmonden in een borgingsverzoek bij het Waarborg Fonds Zorg (WFZ) en een financieringsaanvraag. Het uitgangspunt dat ZINN circa 30% van deze investering uit eigen middelen financiert is gezien de liquiditeitspositie per 31-12-2024 realistisch. Uit de verkennende gesprekken met het WFZ en verschillende banken blijkt een positieve houding om tot financiering of borging over te gaan. Voor de reguliere investeringen biedt de cashflow van komende jaren voldoende ruimte.

5.5 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 Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT). 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.

5.6 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

Voor 2025 daalt het intramurale productievolume met circa 32 plaatsen door de sluiting van de Zuiderflat eind 2024. Deze intramurale plaatsen zullen naar verwachting eind 2026 – begin 2027 weer ingevuld worden bij de Brink door toevoeging van gebouw De Ark. ZINN is in 2024 sterk gegroeid op het gebied van MPT/VPT en verwacht dit komende jaren verder uit te bereiden. 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. ZINN anticipeert op lagere tarieven.
- De toekomstige ontwikkeling van de CAO en hierbij eveneens de vraag of de Overheidsbijdrage Arbeidskosten Ontwikkeling (OVA) voldoende is om deze ontwikkeling te dekken.
- Het richttariefpercentage van de Zorgkantoren is afhankelijk van de door de VVT sector behaalde resultaten in voorgaande jaren. De VVT sector heeft geanticipeerd op bezuinigingen die later (voorlopig) zijn teruggedraaid. De resultaten in de sector zijn hierdoor positief, wat door de richttariefpercentage systematiek in 2026 lagere tarieven tot gevolg heeft.

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.



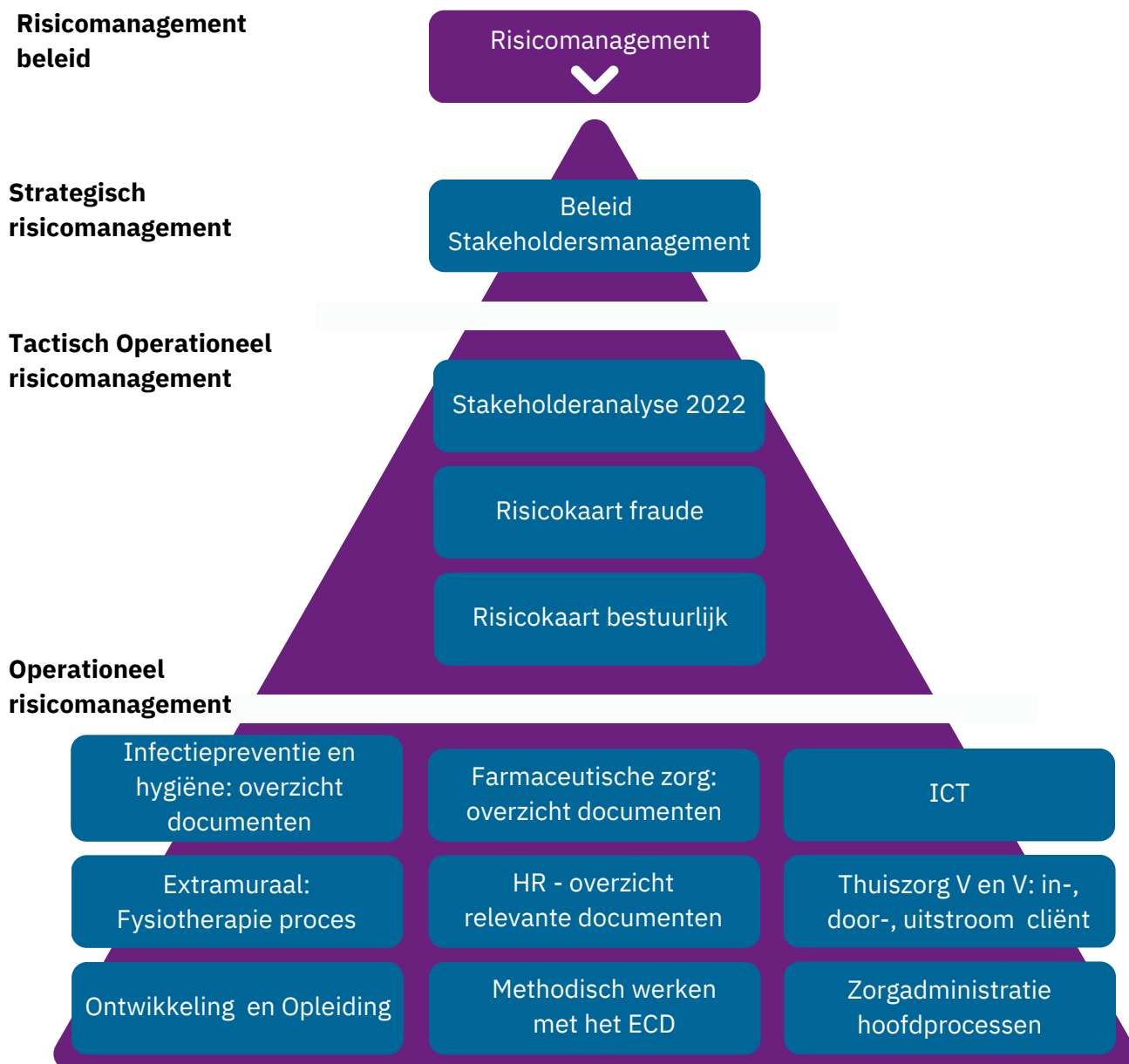
6. Risicomanagement

6.1 Algemeen

ZINN is zich erg bewust van de risico's en daarom is het risicomanagement systematisch ingericht. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de vormgeving van de processen en worden er verschillende overzichten getoond van de strategische risico's. In het algemeen kan er over 2024 gezegd worden dat ZINN het jaar is ingegaan als ware het een tussenjaar. De bezuinigingsdruk vanuit de overheid werd met een jaar verschoven en zodoende hebben we in 2024 gewerkt aan de strategische koers waarin we ZINN toekomstbestendig maken op verschillende fronten om zodoende voorbereid te zijn op veranderend overheidsbeleid. Dit maakt ook dat de vooraf ingeschatte risico's geen of minimale impact hadden op ZINN. Twee onderwerpen verdienen specifieke aandacht dat is ten eerste het ziekteverzuim. Dit percentage lag hoger dan begroot, maar kon goed opgevangen worden en zoals in paragraaf 1.2. uitgelegd is hier blijvend aandacht voor. Ten tweede betreft dit het beleid ten aanzien van frauderisico's. We erkennen dit als belangrijk risico en daarom is hier een specifieke risicokaart van gemaakt. Hiervoor is gekozen omdat fraude op verschillende fronten kan plaatsvinden en niet binnen één specifiek kritisch proces geplaatst kan worden.

Binnen ZINN zijn de kritische operationele en ondersteunende processen beschreven. In deze processen zijn de verantwoordelijkheden benoemd en de risico's geïnventariseerd. Op de kritische processen worden 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, bijvoorbeeld op afdelingsniveau per kritisch proces door medewerkers zelf en door de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC). Daarnaast heeft afdeling Kwaliteit en Beleid een planning voor interne audits op de kritische processen. Op de volgende processen heeft een interne audit plaatsgevonden: hygiëne-audit, farmaceutische zorg en vindt ieder kwartaal een AO/IC-audit plaats. Omdat we overgestapt naar een nieuw ECD, is bij de inrichting van dat ECD opnieuw gekeken naar het methodisch werken en zodoende heeft er wel, echter op andere wijze dan we gewend waren, een 'ECD-audit' plaatsgevonden.

In 2023 zijn we begonnen en in 2024 hebben we vervolg gegeven aan de integratie van het risicomanagement in bestaande processen. Deze koppelen we 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.



Dit doen we door het 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 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'. Of 'Ter besluitvorming: beheersmaatregel heeft dermate impact dat MT hierover moet besluiten'.
- Het MT-lid neemt dit mee in het tactisch risicomanagement.

Auditplan van het team Kwaliteit en Beleid

De kritische processen worden minimaal 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 óf medewerkers te coachen óf significante signalen te melden aan hun leidinggevende of de afdeling Kwaliteit en Beleid.

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 strategische- en systeemrisico's. Hieronder is een overzicht opgenomen van de voornaamste systemische en strategische risico's en onzekerheden. Deze worden gemonitord middels het reguliere strategietraject, de reguliere bedrijfsvoeringscyclus en het basis risicomanagementproces zoals hierboven kort beschreven.

6.2. Strategische risico's

Clïënt

1. Strategie en besturing

Risico: Niet halen van de strategische doelstellingen.

3. Medewerkers

Risico 1: Personeelskrapte loopt op.
Risico 2: Onvoldoende gekwalificeerd personeel.
Risico 3: Belastbaarheid personeel.
Risico 4: Gevolgen cao onderhandelingen.

5. Vastgoed

Risico 1. Stijgende kosten onderhoud en bouw materiaal.
Risico 2: Slechte beschikbaarheid vakmensen / bedrijven.
Risico 3: Niet in huis hebben specifieke kennis.
Risico 4: NHC gaat omlaag of wordt onderhandelbaar.
Risico 5: Financierbaarheid vastgoed i.v.m. leningenportefeuille.

7. Kwaliteit

Risico 1. Onvoldoende dossiervoering en overdracht.
Risico 2. Onvoldoende toegerust zijn op (toekomstige) zorgvragen.

2. financiën

Risico 1: Niet behalen van de gestelde ratio's en bankconvenanten.
Risico 2: Geen zekerheid op (financieel) overheidsbeleid.

4. De omgeving

Risico 1: Wisselend regionaal beleid t.a.v. uitvoering woonzorgvisie en wet- en regelgeving.
Risico 2: Onvoldoende in slagen om samenwerking met stakeholders op niveau te krijgen om onze cliëntenreis vorm te geven.
Risico 3: We kunnen de groeiende vraag niet aan. Afbreuk risico van de organisatie.
Risico 4: Nieuwe pandemie.
Risico 5: Concurrentie (particuliere) (zorg)aanbieders.

6. ICT/IT

Risico 1: Cybersecurity niet op orde en/of we zijn niet in control.
Risico 2: Gebrek aan focus.
Risico 3: Goede aansluiting en ontsluiting van alle applicaties en afhankelijkheden onderling.

6.2.1 Strategie en besturing

zeer hoge impact					
hoge impact	1				
middelhoge impact					
lage impact					
zeer lage impact					
geen impact					
	5%	25%	50%	75%	90%

1. Risico 1: Strategie en besturing

Risico 1: Niet behalen van strategische doelstellingen.

Eigenaar: Raad van Bestuur.

Verantwoordelijke: Raad van Bestuur m.o.v. van Bestuurssecretaris.

2. Doel / gewenste situatie

Tijdig en binnen budget realiseren strategisch programma.

3. Belangrijkste oorzaken en maatregelen

Oorzaken top 3

1. Onvoldoende programmasturing waardoor uitloop in de tijd.
2. Onvoldoende financiële middelen.
3. Beperkte (verander) capaciteit.

Beheersmaatregelen

- Gestructureerde programma-organisatie middels Lean Six Sigma methodiek, waarbij ook aandacht is voor planing, capaciteit en scholing.
- Periodieke inhoudelijke en financiële voortgangsgesprekken.
- Maandelijks voortgangsgesprekken over de voortgang van de strategie.

4. Risicostrategie en korte toelichting

Risico 1: Niet behalen van strategische doelstelling.

Risicostrategie: Vermijden.

Toelichting: Middels een gestructureerde en systemische aanpak hebben we grip op het behalen van de strategische doelstelling. Zowel op inhoudelijk vlak als op financieel vlak.

6.2.2 Financiën

zeer hoge impact					
hoge impact					
middelhoge impact			2		
lage impact	1				
zeer lage impact					
geen impact					
	5%	25%	50%	75%	90%

1. Risico 2: Financiën

Risico 1: Niet behalen van de gestelde ratio's en bankconvenanten.

Risico 2: Geen zekerheid op (financieel) overheidsbeleid.

Eigenaar: Raad van Bestuur.

Verantwoordelijke: Manager ICT & Financiën.

2. Doel / gewenste situatie

Financieel gezonde organisatie met investeringsruimte.

3. Belangrijkste oorzaken en maatregelen

Oorzaken top 3

1. Nieuwbouw / renovatie vastgoed en impact daar van op liquiditeitspositie en leningenportefeuille.
2. Verhouding zorgexploitatie en vastgoedexploitatie.
3. Stijgende (personeels-)kosten.

Beheersmaatregelen

- Inschakelen Thésor, tijdig betrekken banken en accountant.
- Onderscheid tussen exploitaties zichtbaar in BI-tool, zodat sturing mogelijk is.
- Strategie / visie op verhouding exploitaties.
- Capaciteitsmanagement, verzuimbegeleiding, inkoop centraliseren.

4. Risicostrategie en korte toelichting

Risico 1: Niet behalen van de gestelde ratio's en bankconvenanten.

Risicostrategie: Vermijden / verminderen.

Toelichting: We proberen dit risico zoveel mogelijk te vermijden en anders te verminderen. Dit doen we onder andere door strak te sturen op onze interne bedrijfsvoering. Tevens zijn er regelmatig gesprekken met de banken om elkaar tijdig te informeren over ontwikkelingen.

Risico 2: Geen zekerheid op (financieel) overheidsbeleid.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: We hebben geen directe invloed op het overheidsbeleid en zodoende proberen we dit risico te verminderen door strak te sturen op onze interne bedrijfsvoering en door het bijsturen op de strategie.

6.2.3 Medewerkers

zeer hoge impact					
hoge impact				3	
middelhoge impact			4	1 2	
lage impact					
zeer lage impact					
geen impact					
	5%	25%	50%	75%	90%

1. Risico 3: Medewerkers

Risico 1: Personeelskrapte loopt op.

Risico 2: Onvoldoende gekwalificeerd personeel.

Risico 3: Afnemende belastbaarheid personeel.

Risico 4: Gevolgen cao onderhandelingen.

Eigenaar: Raad van Bestuur.

Verantwoordelijke: Manager HRM.

2. Doel / gewenste situatie

Voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel om met minder mensen meer zorgvragen aan te kunnen.

3. Belangrijkste oorzaken en maatregelen

Oorzaken top 3

1. Hoog ziekteverzuim.
2. Schaarste in specifieke functies.
3. Wisselend overheidsbeleid.

Beheersmaatregelen

- Intensieve begeleiding arbodienst.
- Preventief meer actie op begeleiding en ondersteuning. Capaciteitsmanagement.
- Stepped care en meer inzet op skillsgericht werken en het aanbieden van gerichte trainingen en cursussen.

4. Risicostrategie en korte toelichting

Risico 1: Personeelskrapte loopt op.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: De demografische ontwikkelingen maken dat de personeelskrapte toeneemt. Door efficiënt te roosteren en het programma 'anders werken' spelen we hier op in.

Risico 2: Onvoldoende gekwalificeerd personeel.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Meer inzet op skillsgericht werken en het aanbieden van gerichte trainingen en cursussen.

Risico 3: Afnemende belastbaarheid personeel.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Intensieve begeleiding van de arbodienst en het aanbieden van interventies vanuit de providerboog. Tevens is er focus op preventieve begeleiding en ondersteuning.

Risico 4: Gevolgen cao onderhandelingen.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Prognose meenemen in de begroting.

6.2.4 ZINN en omgeving

zeer hoge impact					
hoge impact					
middelhoge impact		1	3 4	5	
lage impact	2				
zeer lage impact					
geen impact					
	5%	25%	50%	75%	90%

1. Risico 4: ZINN en omgeving

Risico 1: Wisselend regionaal beleid.

Risico 2: Onvoldoende samenwerking met stakeholders t.b.v. optimale cliëntreis.

Risico 3: Onvoldoende inspelen op groeiende vraag.

Risico 4: Nieuwe pandemie.

Risico 5: Concurrentie (particuliere) (zorg)aanbieders.

Eigenaar: Raad van Bestuur.

Verantwoordelijke: Manager Communicatie, Marketing en klantcontact, manager extramuraal.

2. Doel / gewenste situatie

Regionaal sterke en grote speler t.b.v. het vormgeven van de optimale cliëntreis en daarmee stabiele partner voor de regio.

3. Belangrijkste oorzaken en maatregelen

Oorzaken top 3

1. Verschillende woonzorgvisies, aanbestedingen, etc. in verschillende gemeenten.
2. Individuele belangen, sterk wisselende (financiële) posities en interne aangelegenheden.
3. Onvoldoende focus.

Beheersmaatregelen

- Aanwezig bij regionale overleggen, positie in kernteams.
- Bewerkstelligen woon-zorgvisie in gemeenten i.s.m. gemeenten en zorgkantoren.
- Open houding en aanwezig in de overlegvormen.
- Gestructureerde sturing op eigen strategie.

4. Risicostrategie en korte toelichting

Risico 1: Wisselend regionaal beleid.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Actieve deelname aan alle regionale overlegtafels.

Risico 2: Onvoldoende samenwerking met stakeholders [...].

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Een gestructureerde en systemische aanpak om de strategie te verwezenlijken.

Risico 3: Onvoldoende inspelen op groeiende vraag.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Een gestructureerde en systemische aanpak om de strategie te verwezenlijken.

Risico 4: Nieuwe pandemie.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Blijvende bewustwordingscampagne t.a.v. hygiënemaatregelen, up-to-date houden processen en protocollen, het op peil houden van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) en inzetten op regionale samenwerking.

Risico 5: Concurrentie [...].

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Actieve deelname aan alle regionale overlegtafels om tijdig te kunnen inspelen op ontwikkelingen.

6.2.5 Vastgoed

zeer hoge impact					
hoge impact					
middelhoge impact			2 4	1	
lage impact		5	3		
zeer lage impact					
geen impact					
	5%	25%	50%	75%	90%

1. Risico 5: Vastgoed

Risico 1: Betaalbaarheid onderhoud vastgoed.

Risico 2: Slechte beschikbaarheid vakmensen / bedrijven.

Risico 3: Niet in huis hebben specifieke kennis.

Risico 4: NHC-omlaag of onderhandelbaar.

Risico 5: Financierbaarheid vastgoed / leningenportefeuille.

Eigenaar: Raad van Bestuur.

Verantwoordelijke: Manager facilitair bedrijf.

2. Doel / gewenste situatie

De fijne plek om te wonen. Moderne en goed onderhouden vastgoedportefeuille.

3. Belangrijkste oorzaken en maatregelen

Oorzaken top 3

1. Stijgende kosten.
2. Arbeidsmarktkrapte.
3. Wisselend overheidsbeleid.

Beheersmaatregelen

- Inkoop en facilitair bedrijf professionaliseren en centraliseren.
- Visie op inbesteding en uitbesteding.
- Zicht op kennis, kunde en beschikbaarheid (eigen) vaktechnisch personeel.
- Goede contacten met leveranciers.
- Sturen op zorg- en vastgoedexploitatie.

4. Risicostrategie en korte toelichting

Risico 1: Betaalbaarheid onderhoud vastgoed.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Updaten strategisch huisvestingsplan met fasering en planning en facilitair bedrijf professionaliseren.

Risico 2: Slechte beschikbaarheid vakmensen / bedrijven.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Visie op inbesteding en uitbesteding en goed contractsmanagement.

Risico 3: Niet in huis hebben specifieke kennis.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Visie op inbesteding en uitbesteding en door professionalisering meer zicht op kennis, kunde en beschikbaarheid eigen personeel.

Risico 4: NHC-omlaag of onderhandelbaar.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Inzicht en indien nodig sturen op zorg- en vastgoedexploitatie.

Risico 5: Financierbaarheid vastgoed / leningenportefeuille.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Goed contact met de banken en updaten strategisch huisvestingsplan.

6.2.6 ICT / IT

zeer hoge impact					
hoge impact		1			
middelhoge impact				3	
lage impact		2			
zeer lage impact					
geen impact					
	5%	25%	50%	75%	90%

1. Risico 6: ICT / IT

Risico 1: Cybersecurity niet op orde of niet in control.

Risico 2: Gebrek aan focus.

Risico 3: Afhankelijkheid (onderlinge) applicaties.

Eigenaar: Raad van Bestuur.

Verantwoordelijke: Manager ICT en Financiën.

2. Doel / gewenste situatie

Stabiele en veilige ICT en IT systemen en passende digitale transformatie.

3. Belangrijkste oorzaken en maatregelen

Oorzaken top 3

1. Verouderde systemen.
2. Onbewust zijn van de risico's.
3. Steeds verder gaande digitalisering.

Beheersmaatregelen

- Plan van aanpak opgestelde voor gestructureerde ontwikkeling.
- Jaarlijkse externe IT-audit en IT-scan + beoordeling.
- Externe begeleiding bij ICT-platform.
- Meer kennis van security d.m.v. scholing.

4. Risicostrategie en korte toelichting

Risico 1: Cybersecurity niet op orde of niet in control.

Risicostrategie: Vermijden / verminderen.

Toelichting: Er is een plan van aanpak om steeds beter in control te zijn en jaarlijkse audits en scan om te toetsen aan de nieuwste ontwikkelingen. Afsluiten cybersecurity verzekering.

Risico 2: Gebrek aan focus.

Risicostrategie: Vermijden.

Toelichting: Middels de strategische koers en het plan van aanpak de prioriteiten bepalen.

Risico 3: Afhankelijkheid (onderlinge) applicaties.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Externe begeleiding bij het inrichten van het ict-landschap/platform.

6.2.7 Kwaliteit

zeer hoge impact					
hoge impact					
middelhoge impact		2			
lage impact	1				
zeer lage impact					
geen impact					
	5%	25%	50%	75%	90%

1. Risico 7: Kwaliteit

Risico 1: Onvoldoende dossiervoering en overdracht.

Risico 2: Onvoldoende toegerust op (toekomstige) zorgvragen.

Eigenaar: Raad van Bestuur m.o.v. bestuurssecretaris.

Verantwoordelijke: Clustermanagers zorg en manager HRM.

2. Doel / gewenste situatie

Kwaliteit hoogwaardige zorgverlening passend bij de veranderende context.

3. Belangrijkste oorzaken en maatregelen

Oorzaken top 3

1. Onvoldoende focus.
2. Onvoldoende kennis (o.a. van veranderende wet- en regelgeving).
3. Zwaardere en complexere doelgroepen.

Beheersmaatregelen

- Kwaliteit-audits, opleidingsprogramma.
- Onboarding-programma.

4. Risicostrategie en korte toelichting

Risico 1: Onvoldoende dossiervoering en overdracht.

Risicostrategie: Vermijden.

Toelichting: D.m.v. audits, scholing, continu verbeteren, onderzoeken, etc. is er doorlopende aandacht voor goede dossiervorming.

Risico 2: Onvoldoende toegerust op (toekomstige) zorgvragen.

Risicostrategie: Verminderen.

Toelichting: Middels de strategische koers, skillsgerichten, 'anders werken' en doorlopende scholing en training is er doorlopende aandacht voor de ontwikkelingen t.a.v. van de doelgroepen en bijbehorende zorgvragen.

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 waarde duurzaamheid vanuit het strategietraject, de staat van ons vastgoed, et cetera.

De rol van de MVO-functionaris (MVOF) is in 2024 toegekend aan één van de adviseurs facilitair. Daarmee is deze rol belegd in het Facilitair Bedrijf. 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 Functionaris Gegevensbescherming (FG). Het oordeel van de MVOF is leidend, deze wordt toegepast. Zo niet, dan wordt de afwijking ervan goed gemotiveerd uitgelegd volgens 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.

7.1 Duurzaam ZINN

In onze strategische koers staan onze zes principes. Deze functioneren als uitgangspunten voor onze bedrijfsvoering en als toetsingskader voor nieuwe ontwikkelingen, besluiten, innovaties en experimenten. Ook geven de zes principes richting aan de acht sporen en bijbehorende projecten. Eén van deze principes is duurzaamheid.

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 de bedrijfsvoering (in de breedste zin van het woord). Dit betekent dat MVO-aspecten worden meegewogen in de besluitvorming. Deze paragraaf focust zich op de milieuaspecten, de aspecten ten aanzien van mens en maatschappij zijn verwoord in paragraaf 1.3, 1.5, 1.6 en in onze visie.

In 2024 zijn we begonnen met een verdieping in de Milieuthermometer Zorg. Dit is een goede manier om met 15 thema's binnen ZINN met alle afdelingen een start te maken met duurzame zorg. Dit gaat over CO2-reductie en vastgoed, afvalreductie, duurzaam gebruik grondstoffen en middelen medicijnresten, vervoer, als ook over beleid om hier gestructureerd mee aan de slag te gaan. Begin 2025 zijn we gestart om te komen tot een integraal Duurzaamheidsbeleid.



7.2 Green Teams ZINN

Om ook de medewerkers te betrekken bij duurzame ontwikkelen en de goede balans tussen mens, milieu en maatschappij ZINN breed op te pakken, hebben we in 2024 Green Teams in het leven geroepen. Een Green Team heeft als doel verduurzaming onder de aandacht te brengen binnen ZINN. Een Green Team bestaat uit enthousiaste Greenies met verschillende functies binnen ZINN. Elk team gaat aan de hand van vijf thema's duurzaamheid zichtbaar maken op de afdelingen en projecten uitvoeren om te verduurzamen. Dit zijn de vijf thema's: Afval/Producten, Energie, Geneesmiddelen, Vervoer, Voeding.

Deze thema's komen terug in de Green Deal 3.0. Elk Green Team werkt volgens de vier stappenmethode:

1. Doelstelling
2. Multidisciplinair
3. Meten is weten
4. Bekendheid

Daarbij gebruiken we het haalbaarheidskwadrant om te kijken met welke doelstellingen we aan de slag gaan. De eerste stap naar de Green Teams is gezet en wordt in 2025 verder uitgewerkt.

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

7.3 Circulair inkopen



ZINN streeft ernaar dat leveranciers of de verwerkende partij de producten, onderdelen of grondstoffen aan het einde van de levensduur of gebruiksfase, met behoud van zoveel mogelijk waarde in een nieuwe cyclus inzetten. Voorbeelden:

- Het streven om onze afvalstromen zo veel mogelijk te scheiden. Daar waar het niet kan, laten we deze stromen bij de afvalverwerker scheiden.
- De leverancier van de koffiemachines levert zoveel mogelijk Green Select machines. Dit zijn machines met een tweede leven; zogenaamde 'refurbished' machines die na gebruik zijn opgeknapt.
- Gebruik van bouwmaterialen voor nieuw- of verbouw. Zoveel mogelijk geogoste materialen gebruiken zoals hout, isolatie, gipsplaten, etc. Daarnaast kopen we in volgens de inkoopvoorwaarden Algemene Inkoopvoorwaarden Gezondheidszorg (AIVG).

We zijn in gesprek met de verschillende leveranciers van eten en drinken. We onderzoeken of we gezamenlijk een tool kunnen ontwikkelen 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 materiaal, twee 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 2025 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 2025 doen we een pilot om plastic en drankkartons bij keukens/magazijnen/restaurants apart in te zamelen. In dat jaar gaan we ook verder met het scannen van ons afval samen met de Milieudienst Groningen.



7.4 Strategisch huisvestingsplan en huisvesting

ZINN is in 2024 gestart met de ontwikkeling van een Strategisch Huisvestingsplan (SHP) dat aansluit op haar beleids- en strategieontwikkeling. De afgelopen periode is gewerkt aan een nieuwe strategische koers die nu vertaald kan worden naar een huisvestingsstrategie per locatie. Daarbij is aansluiting gemaakt op de trends en ontwikkelingen binnen de zorg en in de regio. Ook is een helder overzicht van de huidige status (ruimtelijk, functioneel, technisch en financieel) van de woonzorglocaties van ZINN van belang. Met het uitwerken van de huisvestingsstrategie wordt tevens inzicht gecreëerd in de (financiële) gevolgen van huisvestingskeuzes op de bedrijfsvoering.

In het SHP is de huisvestingsvraag afgezet tegen het beschikbare aanbod om zo voor de langere termijn richting te kunnen geven aan de besluiten die ZINN over haar huisvesting moet nemen. Het SHP vormt in dat verband de rode draad voor de komende jaren. Het is ook de basis voor wat er in de locaties moet en kan gaan gebeuren.

Vanuit de strategie is het project De Ark verder inhoud gegeven. In de haalbaarheidsfase is over de plannen overlegd met gemeente Groningen. In de ontwerpfase zijn de eerste schetsontwerpen en verdere ontwerpfasen in samenwerking met architecten en andere betrokken partijen besproken. Met een grote groep interne betrokkenen is in workshops nagedacht over het PvE (Programma van Eisen).

In opdracht van Christelijke Woningcorporatie Patrimonium is in 2024 gestart met de bouwwerkzaamheden in De Zuiderflat. De flat wordt volledig gemoderniseerd en verduurzaamd. Huidige huurders van Patrimonium blijven in de flat wonen. ZINN blijft betrokken bij De Zuiderflat via het met Patrimonium ontwikkelde concept Meer dan Wonen en via de Volledig Thuis Teams. Medio 2025 worden de werkzaamheden afgerond.

Het jaar 2024 stond ook in het teken van de afronding van de werkzaamheden aan ZINN locatie De Burcht in Hoogezand. De renovatie van de gevel duurde twee jaar. De werkzaamheden leverden ongemak en geluidsoverlast op voor bewoners, familie en medewerkers. Renovatie was nodig, nadat bleek dat delen van de gemetselde bekleding van het gebouw niet stabiel waren. Op 4 juli werd 'de laatste steen' van de nieuwe buitengevel gelegd door één van de bewoners, de heer Van der Tuuk (103). 's Middags stonden er kramen met lekkere hapjes, cadeautjes en er waren een prijsvraag en livemuziek. 's Avonds trad Wia Buze op, waarmee een definitieve streep werd gezet onder een ongemakkelijke periode. ZINN locatie De Burcht is nu weer helemaal zichzelf. Een sfeervol gebouw om in te wonen, met alle zorg dichtbij.

Deel 2

Verslag van de Raad van Toezicht



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. Ook de Raad van Toezicht (RvT) werkt volgens de Governancecode Zorg. Er is geen sprake van enige vorm van belangenverstrengeling tussen leden van de Raad van Toezicht en de organisatie. Bij het uitvoeren van haar toezichthoudende, adviserende en werkgeverstaak, staat voor de RvT het belang van de cliënt, de maatschappelijke opgave en de (financiële) continuïteit van de zorgverlening centraal. Ten behoeve van het functioneren en de bevoegdheden van de RvT, dient het Reglement Raad van Toezicht.

De vigerende 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 RvT 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 RvT worden gehonoreerd volgens de Wet Normering Topinkomens (WNT) en ontvangen een vergoeding voor hun werkzaamheden (zie de specificaties in de jaarrekening). Zij hebben geen nevenfuncties die conflicteren met hun lidmaatschap van de RvT van ZINN.

De leden worden benoemd voor maximaal vier jaar en worden op openbare wijze geworven. Aftredende leden zijn eenmaal herbenoembaar voor maximaal vier jaar. Bij de samenstelling van de RvT wordt gebruikgemaakt van een profielschets.

2. Vergaderschema 2024

Het schema voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur voor 2024 was als volgt:

Vergadering	Datum
1. onderwerpen o.a. treasury jaarplan 2024, KMS-beoordeling 2023, kwaliteitsplan 2024, wijziging bestuursmodel en het jaarverslag van de RvT.	30 januari 2024
2. Besluit wijziging bestuursmodel	28 maart 2024
3. onderwerpen o.a. de jaarrekening en bestuursverslag, het accountantsverslag, benoeming nieuw lid RvT, huisvestingsstatuut, reglement RvT en reglement RvB. jaarverslag klachtenfunctionaris, jaarverslag functionaris gegevensbescherming. Jaarverslag vertrouwenspersoon	24 april 2024
4. onderwerpen o.a. strategisch risicomanagement en het kwaliteitsverslag 2023.	25 juni 2024
5. benoeming lid Raad van Bestuur	27 juni 2024
6. onderwerpen o.a. terugkoppeling jaargesprek RvB, accountgesprek IGJ, calamiteit IGJ, start wervingstraject voorzitter RvT.	30 september 2024
7. onderwerpen o.a. voorbereiding op de begroting 2025, voorbereiding op het jaarplan 2025 en aankondiging kwaliteitsonderzoek WMO Midden-Groningen.	13 november 2024
8. onderwerpen o.a. WNT 2025, begroting 2025, managementletter 2024, jaaragenda RvT 2025, NIS-2, voorgenomen herbenoeming lid RvT, strategisch huisvestingsplan	11 december 2024
Themabijeenkomst	
1. Strategische sessie met een update van de nieuwe strategische koers.	15 februari 2024
2. Strategische sessie over het formuleren van risico's, vastleggen van risicomanagement en het sturen op beheersmaatregelen.	17 september 2024

Gedurende het verslagjaar is de voltallige Raad van Toezicht acht keer bijeengewees voor een formele vergadering en twee keer voor een strategische sessie. De RvT kent een Auditcommissie, een commissie Kwaliteit en veiligheid en een Remuneratiecommissie. Deze zijn respectievelijk vier, drie en twee keer bijeen geweest. De RvT heeft twee strategiesessies per jaar, die als doel hebben samen te praten over strategische onderwerpen, buiten de reguliere vergaderingen om. Hier gaat het om het verdiepende gesprek met elkaar over specifieke strategische onderwerpen. In 2024 is de nieuwe strategische koers 2024-2033 vastgesteld, met als titel '#ouderenzijndetoeekomst'. Gedurende het jaar is met elkaar gesproken over de uitvoering van de koers en de prioriteiten. Dit is ook blijvend onderwerp van gesprek in 2025.

De Raad van Toezicht heeft dit jaar overleg gehad met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, de accountants van EY, de manager van het extramurale cluster en het voltallige Managementteam. De Kwaliteitscommissie heeft overleg gehad met de verschillende kwaliteitsfunctionarissen, de manager van het Facilitair Bedrijf over het onderwerp eten en drinken, een rondleiding van een psycholoog in locatie De Brink met uitleg over het Envidem-onderzoek op de psychogeriatrische afdelingen en een projectleider over de leidraad veilige zorgrelatie. 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 Ondernemingsraad. De Auditcommissie heeft contact gehad met de manager financiën en ICT, de manager van het Facilitair Bedrijf, de concerncontroller, de externe adviseur van Thésor en de accountants van EY. Daarnaast hebben ze een rondleiding gehad door De Pelster en de Zuiderflat.

De Raad van Bestuur heeft voorafgaand aan de vergaderingen agendaoverleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht. In 2025 wordt de vicevoorzitter hieraan toegevoegd ten behoeve van de continuïteit; dit in verband met het aflopen van de tweede termijn van de voorzitter Raad van Toezicht per juli 2025.

Om een goed beeld van de verscheidenheid binnen ZINN te krijgen, zijn de 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, 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 RvT in het toezichthouden. De auditcommissie heeft in 2024 de twee kleinere locaties, De Zuiderflat en De Pelster bezocht. Daarmee is de Raad van Toezicht in 2024 in alle locaties geweest.

3. Onderwerpen

De onderwerpen die zijn behandeld, zijn 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. In 2024 is daarnaast extra aandacht geweest voor het financiële meerjarenperspectief. Begin 2024 werd duidelijk dat de door de overheid aangekondigde bezuinigingen op de ouderenzorg voor 2024 en 2025 (deels) werden teruggetrokken, waarbij bezuinigingen voor 2026 wel bleven staan. Dit geeft de gelegenheid om in 2024 en 2025 te werken aan de veranderingen die nodig zijn om met minder financiële middelen uit te komen. Belangrijke aspecten zijn een vernieuwde aanpak ten aanzien van begroting, meer sturingen op zorgzwaarte-mix, het verbeteren van de disbalans tussen de zorg-/reguliere exploitatie en de vastgoedexploitatie, meer inzet op capaciteitsmanagement met daarin onder andere het afbouwen van de inhuur van zzp'ers, het uitbouwen van de flexibele schil en anders roosteren. Er is afgesproken dat in 2025 in elke vergadering van de auditcommissie ook gekeken wordt naar dit meerjarenperspectief en de stand van zaken.

Tevens is er meer ingezoomd op de positie van het vastgoed van ZINN. Zowel de financiële kant zoals hierboven kort beschreven, dus de vastgoedexploitatie en de zorgexploitatie en hoe daarop te sturen, als de positie van het vastgoed in zijn algemeenheid. Conform de afspraak is een concept strategisch meerjarenhuisvestingsplan opgeleverd. In het eerste kwartaal van 2025 stelt de Raad van Bestuur het plan definitief vast. Hierin heeft verduurzaming een belangrijke positie. Daarnaast is er meerdere malen gesproken over de ontwikkeling van voormalig kerkgebouw De Ark (naast locatie De Brink). Conform het vastgoedstatuut wordt de RvT goed in positie gebracht en wordt dit intensieve traject op een planmatige gestructureerde aanpak besproken. Tot slot is de kwestie over de gevelschade van locatie De Burcht met goedkeuring van de RvT middels een schikking afgerond.

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. De jaarverslagen van de klachtenfunctionaris en de vertrouwenspersoon waren in lijn met voorgaande jaren. Er zijn daarmee geen afwijkingen geconstateerd.

ZINN heeft in 2024 twee IGJ-calamiteitsmeldingen gedaan. Omdat beide meldingen aan het eind van het jaar waren, is op het moment van schrijven nog geen reactie van de IGJ ontvangen. De calamiteiten zijn uitvoerig besproken met de kwaliteitscommissie van de RvT. Met name voor locatie De Burcht geldt een verbeterplan en verdient daarom de nodige aandacht. Daarnaast heeft dit jaar het eerste accountgesprek plaatsgevonden. Dit was een zeer prettig gesprek waarbij de IGJ met name als sparringpartner gebruikt kon worden. Mevr. Riemersma was namens de Raad van Toezicht aanwezig bij het gesprek. De IGJ heeft een verslag van dit gesprek gemaakt en dit verslag is gedeeld met de RvT. In 2025 vindt het volgende accountgesprek plaats.

Andere onderwerpen die zijn besproken, zijn de mogelijkheden tot het sturen op kwaliteit en het inzicht in de daarbij behorende cijfers. Aan de Kwaliteitscommissie is o.a. inzicht gegeven in de audits, de uitkomsten, de MIC-meldingen, het aantal klachten en het ziekteverzuim. In 2024 is gestart met de methode van Continu Verbeteren om zodoende processen te stroomlijnen.

3.3 Interne organisatie

De RvT blijft middels de voortgangsrapportages op de hoogte van de relevante interne ontwikkelingen. Hierbij kan gedacht worden aan lopende (juridische) procedures, relevante ontwikkelingen op personeelsgebied, organisatiewijzigingen, e.d. In 2024 zijn de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht gewijzigd als gevolg van de wijziging van het bestuursmodel.

De RvT 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 toezichthoudende 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 RvT 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.

In het voorjaar van 2024 heeft De Raad van Toezicht de strategische koers 2024-2033 #ouderenzijndetekomst goedgekeurd. Het traject om te komen tot de nieuwe koers was een intensief traject waarbij de RvT goed is aangehaakt en in 2023 samen met het MT de aftrap heeft gedaan. ZINN heeft als koers een groeiscenario waarbij de duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering centraal staat. Hoe daar te komen en welke stappen er wanneer gezet moeten worden, blijft standaard onderwerp van gesprek tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

Dit jaarverslag is onderdeel van het kwaliteitsverslag 2024, de jaarrekening en het bestuursverslag 2024. 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.

3.3.1 Uitvoering governance principes

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 2024 heeft een zelfevaluatie met externe begeleiding plaatsgevonden. De zelfevaluatie heeft live plaatsgevonden. Alle leden van de RvT waren bij de zelfevaluatie aanwezig. De zelfevaluatie is door de voorzitter en de bestuurssecretaris voorbereid, met als thema de wijziging van het bestuursmodel en de aflopende tweede termijn van de voorzitter van de Raad van Toezicht. Van deze evaluatie is een verslag gemaakt.

3.3.2 Verlenen van goedkeuring en vaststelling

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

- Wijziging bestuursmodel
- Strategische Koers 2024-2033 #ouderenzijndetekomst
- Jaarrekening, accountantsverslag en bestuursverslag 2023
- Treasury jaarplan 2024
- Begroting en jaarplan 2025
- Jaarverslag RvT 2023
- WNT 2025
- Huisvestingsstatuut
- RvT-reglement
- RvB-reglement

3.3.3 Start mevr. Kuper en Herbenoeming mevr. Riemersma

De tweede termijn van mevr. Reinders liep af per april 2024. In het najaar van 2023 is de wervingsprocedure voor een nieuw lid en tevens voorzitter van de kwaliteitscommissie gestart. Hierin was begeleiding van Boer & Croon. Tezamen met de VVAR is een profiel opgesteld en op basis van dat profiel is het wervingstraject gestart. Per mei 2024 is mevr. Kuper benoemt tot lid Raad van Toezicht en voorzitter van de kwaliteitscommissie.

De eerste termijn van mevr. Riemersma loopt af per mei 2025. Omdat e.e.a. gelijktijdig verloopt met de werving van een nieuwe voorzitter en mevr. Riemersma benoemd is op voordracht van de Centrale Cliëntenraad, is er vroeg gestart met de procedure. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft middels (telefonische) voorbereidende gesprekken alle betrokkenen gesproken over de herbenoeming. Dit waren positieve gesprekken en zodoende heeft conform de vastgestelde procedure de voorgenomen herbenoeming voor de tweede termijn van mevr. Riemersma plaatsgevonden op 11 december 2024. Op 16 december 2024 was ook een positieve reactie van de Centrale Cliëntenraad binnen. Om e.e.a. ook formeel af te hechten volgt de definitieve herbenoeming op 4 februari 2025.

3.3.4 Starten werving en selectie

De tweede termijn van dhr. Bijl loopt af per juli 2025. In het najaar van is de wervingsprocedure voor een nieuwe voorzitter gestart. Hierin is begeleiding van Boer & Croon. In december 2024 hebben alle gremia (OR, CCR en VVAR) een adviesverzoek ten aanzien van het profiel toegestuurd gekregen. In 2025 staan de selectiegesprekken op het programma. Een afvaardiging van de gremia nemen deel aan deze gesprekken.

3.3.5 Wijziging bestuursmodel

In dit verslag al meerdere malen kort aangestipt, is een van de belangrijkste wijzigingen van het afgelopen jaar dat er een wijziging in het bestuursmodel heeft plaatsgevonden. Met het oog op de toegenomen omvang en complexiteit van de organisatie, de opgave voor de komende jaren en de continuïteit is ZINN van een éénhoofdige Raad van Bestuur naar een tweehoofdige Raad van Bestuur overgegaan. In het najaar van 2023 zijn de voorbereidingen gestart en in juni 2024 vond de benoeming plaats. Tezamen met de Raad van Bestuur en met input van alle gremia is gekomen tot een passende portefeuillevverdeling, een profielschets en een inwerkprogramma. De RvT kijkt terug op een intensief, maar zorgvuldig verlopen traject. Mevr. Weijling is gestart in oktober 2024. Gedurende 2025 zal er extra aandacht zijn voor de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en met de Raad van Toezicht.

3.3.6 Jaargesprek Voorzitter van de Raad van Bestuur

Omdat het lid Raad van Bestuur gestart pas in oktober 2024, wordt in deze paragraaf in enkelvoud over de voorzitter van de Raad van Bestuur gesproken. De Voorzitter van 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 zelfreflectief vermogen, het vermogen om reflectie ook om te zetten in gedrag en in ander gedrag als dat nodig mocht blijken. Om bovenstaande norm te kunnen toetsen zijn er vijf expertisegebieden geformuleerd. De Remuneratiecommissie is, ter voorbereiding op het jaargesprek met de Voorzitter Raad van Bestuur, met een afvaardiging van het MT en OR in gesprek geweest aan de hand van deze vijf expertisegebieden. De conclusie is dat de samenwerking tussen de gremia en de Voorzitter Raad van Bestuur volgens iedereen goed verloopt. 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 mevr. de Niet gevraagd om ook dit jaar middels een zelfevaluatie het jaargesprek voor te bereiden. Deze zelfevaluatie en de gesprekken met de gremia zijn input geweest voor het jaargesprek.

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	- algemeen bestuurlijk - lid remuneratie-commissie	- Voorzitter RvT Zorgpartners Friesland (MCL, Tjongerschans, Noorderbreedte, Thuiszorg het Friese Land, MCL Fonds, Noorderbreedte fonds, revalidatie Friesland). - Voorzitter RvC FC Emmen. - Voorzitter Stichting Nazorg Ousterhaule - vicevoorzitter RvT Stichting Nedersaksenlijn - Voorzitter Stichting Geopark Hondsrug - voorzitter RvT maatschappij van weldadigheid - voorzitter RvT stichting monumenten van de maatschappij van weldadigheid - lid RvT Greenwise Campus - Bestuurslid STAK Fuhler Holding - RvA Anne Buursema Foundation	Vanaf 18 juni 2024 waarnemend burgemeester Meppel
Mevr. A. Reinders – van der Galiën	Lid tot april 2024	- voorzitter Kwaliteitscommissie - zorginhoudelijk	- lid RvT Zorggroep Drenthe - Lid RvT Deltion college Zwolle	Voorzitter Raad van Bestuur a.i. Stichting Wonen en Zorg Purmerend
Dhr. D.C. Dorr	Lid	- voorzitter Auditcommissie - vastgoed	- lid RvT Ziekenhuis Nij Smellinghe, Drachten - voorzitter bestuur bewonersvereniging Hortus- en Ebbingekwartier.	Eigenaar Rond- en platbodemverhuur Oostwad
Dhr. J. Dusseljee	Lid Vicevoorzitter	- lid Auditcommissie - financieel-economisch	lid bestuurlijke adviescommissie bedrijfsvoering VGN	Lid Raad van Bestuur Vanboeijen
Mevr. M. Riemersma - Diephuis	Lid	- lid Kwaliteitscommissie - voorzitter remuneratiecommissie - hrm / juridisch voordracht centrale cliëntenraad	- vicevoorzitter bestuur Drenthe VNO-NCW/MKB - voorzitter Kwaliteitsnetwerk MBO - lid RvT Rijksuniversiteit Groningen - lid raad van advies politie academie tot 1 juli 2024	Lid College van Bestuur DCTerra
Mevr. Kuper	Lid vanaf mei 2024	- voorzitter Kwaliteitscommissie - zorginhoudelijk	- Voorzitter Landelijk Netwerk Acute Zorg - Lid RvT van Reuma Nederland - Lid Raad van Inspiratie van Landstede (MBO).	Lid Raad van Bestuur Isala Ziekenhuis te Zwolle

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. Kuper (voorzitter) en mevr. Riemersma
Remuneratiecommissie	mevr. Riemersma (voorzitter) en dhr. Bijl

De vergaderingen van deze commissies vonden plaats op:

Vergadering	Datum
Auditcommissie (o.a. treasury jaarplan, jaarrekening, managementletter, begroting, vastgoed, risicomanagement, accountantsverslag, voorbereiding op de begroting, begroting, meerjarenperspectief)	25 januari 2024, 11 april 2024, 2 oktober 2024, 5 december 2024.
Kwaliteitscommissie (o.a. locatiebezoek, kwaliteitscertificaat, kwaliteitsplan, kwaliteitsverslag, KMS-beoordeling, MGT, ethiek, eerste geneeskundige)	2 februari 2024, 21 mei 2024, 12 november 2024
Remuneratiecommissie (jaargesprek RvB, voorbereiding op het jaargesprek, werving en selectie nieuw lid RvT, aanpassing besturingsmodel, voorbereiding zelfevaluatie)	17 maart 2024, 11 september 2023, 23 september 2024, 30 september 2024

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 NIS-2 bijgewoond.
- Mevr. Riemersma heeft de module 'Medische Wetenschappen' aan de Comenius' European leadership – Heidelberg gevolgd.
- Dhr. Dusseljee: heeft de 'duurzame zorgtrail 2024' van de Foundation for natural leadership (FNL) gevolgd. Dit is een leiderschap transformatie programma met als onderwerp duurzaamheid in de zorg.

In 2025 gaat de vice-voorzitter (dhr. Dusseljee) de cursus advanced leiderschap bij de NVTZ volgen.

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 tweede termijn van mevr. Reinders liep af per april 2024 en er heeft (dus) geen herbenoeming plaatsgevonden. Mevr. Kuper is benoemd per mei 2024.

Naam	In functie	Afloop 1 ^e termijn	Afloop 2 ^e termijn	Taken	Aandachtsgebied
Dhr. Bijl	Juli 2017	Juli 2021	Juli 2025	- voorzitter RvT - lid remuneratiecommissie	Politiek/bestuurlijk
Mevr. Reinders – van der Galiën	April 2016	April 2020	April 2024	- lid RvT - voorzitter Kwaliteitscommissie	Zorginhoudelijk
Dhr. Dorr	Januari 2019	Januari 2023	Januari 2027	- lid RvT - voorzitter Auditcommissie	Bedrijfskundig/ondernemerschap
Dhr. Dusseljee	Januari 2020	Januari 2024	Januari 2028	- lid RvT - Vicevoorzitter RvT - lid Auditcommissie	Financieel
Mevr. Riemersma - Diephuis	Mei 2021	Mei 2025	Mei 2029	-voorzitter remuneratiecommissie -lid Kwaliteitscommissie - vertegenwoordiger centrale cliëntenraad	HRM / juridisch
Mevr. Kuper	Mei 2024	Mei 2028	Mei 2032	- lid RvT - voorzitter Kwaliteitscommissie	Zorginhoudelijk



Deel 3

Jaarrekening en overige gegevens

1. Jaarrekening 2024

1.1 Balans per 31 december 2024

Na resultaatbestemming

	Ref.	31-dec-24 €	31-dec-23 €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. kosten van ontwikkeling		-	59.918
Totaal immateriële vaste activa		-	59.918
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		67.914.790	70.873.897
2. machines en installaties		18.409.940	19.303.166
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		4.583.375	4.970.814
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		-	-
Totaal materiële vaste activa		90.908.105	95.147.877
B Vlottende activa			
I Voorraden			
1. gereed product en handelsgoederen		32.045	32.045
Totaal voorraden		32.045	32.045
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	141.122	-
III Vorderingen	4		
1. op handelsdebiteuren		884.282	1.970.320
2. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		1.360.267	1.415.852
3. overlopende activa		2.231.084	2.519.939
4. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort		4.478.633	3.796.797
Totaal vorderingen		8.954.266	9.702.908
IV Liquide middelen	5	36.831.651	31.185.322
C Totaal activa		136.867.189	136.128.070

	Ref.	31-dec-24 €	31-dec-23 €
PASSIVA			
D Eigen vermogen	6		
I Stichtingskapitaal		206.148	206.148
V Bestemmingsreserves		1.864.625	1.580.271
VI Bestemmingsfonds		42.610.810	38.503.542
VII Overige reserves		2.581.135	2.388.658
Totaal eigen vermogen		<u>47.262.718</u>	<u>42.678.619</u>
E Voorzieningen	7		
1. overige		3.369.723	3.299.914
Totaal voorzieningen		<u>3.369.723</u>	<u>3.299.914</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8		
1. schulden aan banken		62.503.667	54.509.000
Totaal langlopende leningen		<u>62.503.667</u>	<u>54.509.000</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
1. schulden aan banken		3.355.333	16.580.246
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.486.203	750.145
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		1.839.556	1.856.847
4. schulden ter zake pensioenen		2.017.535	1.869.668
5. overige schulden		14.032.457	14.583.634
Totaal kortlopende schulden		<u>23.731.084</u>	<u>35.640.540</u>
H Totaal passiva		<u>136.867.189</u>	<u>136.128.072</u>

1.2 Winst- en verliesrekening over 2024

	Ref.	2024	2023
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
10.1 Zorgverzekeringswet		16.343.080	15.544.006
10.2 Wet langdurige zorg		104.002.735	95.945.533
10.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg		1.755.834	968.342
10.4 Wet maatschappelijke ondersteuning		7.332.089	7.042.168
10.5 Baten uit onderaanneming		507.200	458.877
10.6 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.054.382	1.303.564
		130.995.320	121.262.490
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	4.612.015	4.357.977
Overige opbrengsten	12	2.400.000	-
Netto omzet		138.007.335	125.620.467
Som der bedrijfsopbrengsten		138.007.335	125.620.467
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	13	5.800.945	4.669.199
Lonen en salarissen	14	72.737.241	68.135.468
Sociale lasten	14	12.402.583	11.017.951
Pensioenlasten	14	6.056.902	5.553.797
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	6.483.278	6.739.030
Overige bedrijfskosten	16	29.614.065	25.840.952
Som der bedrijfslasten		133.095.014	121.956.397
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	328.222	1.227.540
		328.222	1.227.540
RESULTAAT VOOR BELASTING		4.584.099	2.436.530
Belastingen		-	-
RESULTAAT BOEKJAAR		4.584.099	2.436.530
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2024	2023
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		4.107.268	1.952.140
Bestemmingsreserve WMO		284.354	219.249
Algemene / Overige reserves		192.477	265.141
		4.584.099	2.436.530

1.3 Kasstroomoverzicht over 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			4.912.321		3.664.070
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	6.483.278		6.739.030	
- mutaties voorzieningen	7	69.809		-304.634	
- afrondingen		-		-3	
			6.553.087		6.434.393
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	0	-		629	
- vorderingen	4	1.289.357		1.025.823	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot		-681.836		3.985.474	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	1.621.035		221.117	
			2.228.556		5.233.043
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			13.693.964		15.331.505
Ontvangen interest	27	943.472		229.487	
Betaalde interest	17	-1.589.793		-1.453.982	
Betaalde winstbelasting	0	-		-	
			-646.321		-1.224.495
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			13.047.643		14.107.010
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-2.171.068		-3.516.339	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	-			
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.171.068		-3.516.339
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	8	11.700.000		-	
Aflossing langlopende schulden	8	-16.930.246		-3.740.025	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-5.230.246		-3.740.025
Mutatie geldmiddelen			5.646.329		6.850.647
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		31.185.322		24.334.675
Stand geldmiddelen per 31 december	5		36.831.651		31.185.322
Mutatie geldmiddelen			5.646.329		6.850.647

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 2024 dat is geëindigd op 31 december 2024.

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 2024 geen stelselwijziging toegepast.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2023 zijn niet geherrubriceerd en vergelijkbaar met 2024.

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 2024 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 waardes 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 vervolgwaardering 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 nettoverplichting 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.

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 bestandsdelen 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.

Voorraden

Voorraden 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 effectieverente-methode, 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 effectieverente-methode. 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 reële waardeafdekking (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 marktrente 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 effectieverente-methode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de resultatenrekening verwerkt). De vervolgwaaardering 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 contante 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 € 4.400 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 € 36.500 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 € 321.000 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 2024 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. De verdisconteringsvoet is 2,5% en het effect hiervan is € 11.000 op de totale voorziening.

- **Voorziening huisvesting**

Stichting ZINN heeft ultimo 2024 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 voorzover 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 pensioenfonds. 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 2025 bedroeg de dekkingsgraad 111,3%. 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 danwel 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 belastingtarieven 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:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	59.918	119.863
Af: afschrijvingen	59.918	59.945
Boekwaarde per 31 december	-	59.918

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:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	95.147.878	98.350.878
Bij: investeringen	2.183.588	3.476.085
Af: afschrijvingen	6.423.360	6.679.085
Af: terugname geheel afgeschreven activa	-	-
Boekwaarde per 31 december	90.908.106	95.147.878

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 1.8.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 65,9 mln (2023: € 71,1 mln) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 39,9 mln (2023: € 41,6 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.

3. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	745.232	381.825
2. Af: ontvangen voorschotten	-604.110	-381.825
Totaal onderhanden werk	141.122	-

Toelichting:

De in het boekjaar in de winst-en-verliesrekening verwerkte opbrengsten uit onderhanden projecten bedragen € 745.232 (2023: € 381.825). Het totale GRZ voorschot op het OHW bedraagt € 604.110. Omdat in 2023 de totale OHW positie ultimo balansdatum lager was dan het uitbetaalde voorschot, hebben wij het restant in mindering gebracht op de positie 'nog te factureren dbc omzet'. Voor het jaar 2024 is dit echter niet aan de orde.

ACTIVA**4. Vorderingen**

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Overige vorderingen:		
1. op handelsdebiteuren	884.282	1.970.320
2. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	1.360.267	1.415.852
3. overlopende activa	143.301	206.967
3.1 nog te ontvangen bedragen overig	1.726.186	1.363.094
3.2 vooruitbetaalde bedragen	361.597	949.878
4. vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4.478.633	3.796.797
Totaal vorderingen	8.954.266	9.702.908

Toelichting:

1. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 3.396 (2023: € 4.848).
2. In de overige vorderingen is een bedrag begrepen van € 11.572 (2023: € 5.704) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.
 - 2.1. In de overlopende activa is € 280.185 (2023: € 188.037) verantwoord vanuit de transitievergoeding langdurige zieken.
3. Onder de vorderingen is begrepen € 4.478.633 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren.

Nog in tarieven te verrekenen financierings-tekort/-overschot	2024	2023	2022	2021	Totaal
Saldo per 1 januari	0	3.796.797	0	0	3.796.797
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	4.478.633	0	0	0	4.478.633
Bij/af: correcties voorgaande jaren		5.738			5.738
Bij/af: betalingen/ontvangsten		-3.802.535	0	0	-3.802.535
Saldo per 31 december	4.478.633	0	0	0	4.478.633
Stadium van vaststelling (*)	a	c	c	c	
Waarvan gepresenteerd als:					
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4.478.633				
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot					
 <i>a = interne berekening</i>					
<i>b = overeenstemming met zorgverzekeraar</i>					
<i>c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)</i>					
	2024	2023			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar t	103.996.997	95.943.546			
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	99.518.364	92.146.749			
Financieringstekort / overschot	4.478.633	3.796.797			

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Bankrekeningen	36.826.110	25.754.771
2. Kassen	3.940	5.276
3. Spaarrekeningen	1.601	5.425.275
Totaal liquide middelen	36.831.651	31.185.322

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
I Stichtingskapitaal	206.148	206.148
II Bestemmingsreserves	1.864.625	1.580.271
III Bestemmingsfondsen	42.610.810	38.503.542
IV Overige reserves	2.581.135	2.388.658
	47.262.718	42.678.619

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

	Saldo per 31-dec-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Kapitaal	206.148			206.148
Totaal kapitaal	206.148	-	-	206.148

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-22	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Kapitaal	206.148			206.148
Totaal kapitaal	206.148	-	-	206.148

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

	Saldo per 31-dec-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve wmo	1.580.271	284.354		1.864.625
	1.580.271	284.354	-	1.864.625

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-22	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve wmo	1.361.022	219.249		1.580.271
	1.361.022	219.249	-	1.580.271

9.1.III Bestemmingsfonds

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	38.503.542	4.107.268		42.610.810
	38.503.542	4.107.268	-	42.610.810
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	36.551.402	1.952.140		38.503.542
	36.551.402	1.952.140	-	38.503.542

9.1.IV Overige reserves

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Algemene reserve	2.388.658	192.477		2.581.135
	2.388.658	192.477	-	2.581.135
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Algemene reserve	2.123.517	265.141		2.388.658
	2.123.517	265.141	-	2.388.658

7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
1. overige					
huisvesting	511.806		69.166		442.640
persoonlijk budget levensfase	93.696		44.911		48.785
jubilea	806.869	205.302	61.723	81.641	868.807
langdurig zieken	579.896	853.595	579.896		853.595
45+ regeling	1.307.647		140.103	11.648	1.155.896
Totaal voorzieningen	3.299.914	1.058.897	895.799	93.289	3.369.723

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

	31-dec-24
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.355.191
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.014.532
hiervan > 5 jaar	599.881

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:

	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	71.089.246	74.829.271
Bij: nieuwe leningen	11.700.000	-
Af: aflossingen	16.930.246	3.740.025
Stand per 31 december	65.859.000	71.089.246
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.355.333	16.580.246
Stand langlopende schulden per 31 december	62.503.667	54.509.000

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.355.333	16.580.246
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	62.503.667	54.509.000
hiervan > 5 jaar	49.082.333	43.887.667

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 € 56,1 mln (2023: € 52,1 mln).

Er sprake van een convenant met de ING en BNG, waarbij is afgesproken dat ZINN een mininale solvabiliteit heeft van 20% bij BNG en 25% bij ING en een minimale DSCR van 1,3. Ultimo 2024 is de solvabiliteit 34,5% (31,0% in 2023). De DSCR bedraagt 0,66 (2,0 in 2023). Het bankconvenant tussen ZINN en BNG is doorbroken omdat er een éénmalige aflossing is gedaan i.v.m. een herfinanciering. Deze éénmalige aflossing van € 13,5 mln. wordt meegenomen in de berekening voor de DSCR van BNG. In een waiver heeft BNG aangegeven akkoord te gaan met de incidentele overschrijding van de DSCR. Voor verdere toelichting zie paragraaf 2.3.

Per 31 december 2024 heeft Stichting ZINN een renteswap met een totale hoofdsom van € 5,6 mln. en een swaption van € 5 mln. Deze instrumenten zijn ter dekking van het renterisico op de variabel rentende lening, destijds 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	47.625
ISFS000032	Swaption	5 mln.	3,000%	2-1-2026	3-1-2039	23.435
ISLN000017	Payer	10 mln.	4,045%	10-2-2011	1-2-2024	
ISFS000033	Swaption	5 mln.	3,500%	2-1-2026	1-2-2024	
ISFS000052	Payer	3,6 mln.	4,119%	2-1-2019	2-4-2024	

Het contract waaronder de swaps en swaptions bij ING gesloten zijn, kent geen marktwaardeverrekening 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 ISLN000017 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 is vervallen per 2-4-2024.

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. schulden aan banken	3.355.333	16.580.246
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.486.203	750.145
3. belastingen en premies sociale verzekeringen	1.839.556	1.856.847
4. schulden ter zake pensioenen	2.017.535	1.869.668
5. overige schulden		
5.1 reservering vakantiegeld	3.125.808	2.885.438
5.2 reservering vakantiedagen en JUS	5.240.806	4.791.427
5.3 nog te betalen kosten	1.874.310	2.576.360
5.4 nog te betalen salarissen	1.972.173	1.967.536
5.5 schulden uit hoofde van subsidies; w.o. transitiemiddelen	1.516.806	1.754.741
5.6 nog te betalen rente	253.605	571.704
5.7 nog te betalen investeringsfacturen	48.949	36.428
Totaal overige schulden	23.731.084	35.640.540

Toelichting:

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij de ING bank bedraagt per 31 december 2024 € 2,5 miljoen (2023: € 2,5 miljoen) en de rente EURIBOR plus 2,65%. ZINN heeft in 2024 geen gebruik gemaakt van deze kredietfaciliteit.

9.1 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 marktwaaarde 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 krediet risico zeer beperkt.

Renterisico en kasstroomrisico

ZINN heeft ultimo 2024 € 5,8 mln (2023 € 13,9 mln) aan langlopende leningen met variabele rente. Het renterisico wordt voor € 4,1 mln (2023 € 12,1 mln) afgedekt door swaps. Over het verschil van € 1,7 mln is sprake van renterisico. De impact op het resultaat van een renteaanpassing van 1% bedraagt circa € 17.000 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.

9.1. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa**Huur en operational lease verplichtingen**

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

	betaalbaar binnen 1 jaar	betaalbaar 1-5 jaar	betaalbaar na 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Huur	1.500.000	2.752.000	1.004.000	5.256.000
Operationele lease	141.500	193.500	0	335.000
Totaal meerjarige verplichtingen	1.641.500	2.945.500	1.004.000	5.591.000

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 2024 € 1,2 mln.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

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	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	299.695				299.695
- cumulatieve afschrijvingen	239.777				239.777
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>59.918</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>59.918</u>
Mutaties in het boekjaar					
- afschrijvingen	59.918				59.918
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	299.695				299.695
.cumulatieve afschrijvingen	299.695				299.695
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-59.918</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-59.918</u>
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</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 vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	104.697.433	32.398.034	10.033.866	-	147.129.278
- cumulatieve afschrijvingen	33.823.536	13.094.868	5.063.052	-	51.981.401
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>70.873.897</u>	<u>19.303.166</u>	<u>4.970.814</u>	<u>-</u>	<u>95.147.878</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	486.566	851.076	845.946		2.183.588
- afschrijvingen	3.445.673	1.744.302	1.233.385		6.423.360
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	1.218.937	77.580	999.071		2.295.588
.cumulatieve afschrijvingen	1.218.937	77.580	999.071		2.295.588
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.959.107</u>	<u>-893.226</u>	<u>-387.439</u>	<u>-</u>	<u>-4.239.772</u>
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	103.965.062	33.171.530	9.880.741	-	147.017.279
- cumulatieve afschrijvingen	36.050.272	14.761.590	5.297.366	-	56.109.173
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>67.914.790</u>	<u>18.409.940</u>	<u>4.583.375</u>	<u>-</u>	<u>90.908.106</u>

1.8 Langlopende schulden per 31 december 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld per 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
				%	€	€	€	€	€			€	
BNG (892)	17-8-2015	30	Onderhandse	1,86%	5.500.000	-	250.000	5.250.000	4.000.000	21	linear	250.000	Waarborgfonds
BNG (893)	15-9-2015	30	Onderhandse	1,87%	5.500.000	-	250.000	5.250.000	4.000.000	21	linear	250.000	Waarborgfonds
BNG (066)	2-11-2015	30	Onderhandse	1,61%	7.333.333	-	333.333	7.000.000	5.333.333	21	linear	333.333	Waarborgfonds
BNG (868)	15-12-2020	30	Onderhandse	0,61%	7.650.000	-	283.333	7.366.667	5.950.000	26	linear	283.333	Waarborgfonds
BNG (662)	6-4-2021	30	Onderhandse	0,47%	4.200.000	-	150.000	4.050.000	3.300.000	27	linear	150.000	Waarborgfonds
BNG (846)	1-12-2021	30	Onderhandse	0,66%	3.733.333	-	133.333	3.600.000	2.933.333	27	linear	133.333	Waarborgfonds
Aegon (958)	22-2-2016	30	Onderhandse	1,67%	7.666.667	-	333.333	7.333.333	5.666.667	22	linear	333.333	Waarborgfonds
BNG (929)	3-12-2020	15	Onderhandse	2,11%	4.400.000	-	200.000	4.200.000	3.200.000	11	linear	200.000	Hypotheek/Bankconvenant
ING (760)	23-12-2021	10	Onderhandse	1,65%	11.181.000	-	722.000	10.459.000	6.849.000	8	linear	722.000	Hypotheek/Bankconvenant
LBFS1255	1-4-2008	20	Euroflex	var	1.911.580	-	1.911.580	-	-	-	annuitair	-	Hypotheek/Bankconvenant
LBFS1311	1-12-2010	30	Euroflex	var	12.013.333	-	12.013.333	-	-	-	linear	-	Hypotheek/Bankconvenant
ING (562)	1-2-2024	10	Onderhandse	3,85%	-	5.700.000	175.000	5.525.000	3.775.000	9	linear	350.000	Hypotheek/Bankconvenant
ING-EOL (570)	1-2-2024	10	Euro-optimaal	var	-	6.000.000	175.000	5.825.000	4.075.000	9	linear	350.000	Hypotheek/Bankconvenant
					71.089.246	11.700.000	16.930.246	65.859.000	49.082.333			3.355.333	

1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

BATEN

10 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

10.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	16.343.080	15.544.006
Totaal	16.343.080	15.544.006

Toelichting:

In deze post zitten opbrengsten van nog af te ronden zorgtrajecten, verantwoord in de onderhanden werk positie ultimo 2024 van € 745.232 (2023: € 381.825).

10.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	104.002.735	95.945.533
Totaal	104.002.735	95.945.533

Toelichting:

In deze post is een afrekening van € 5.738 positief over boekjaar 2023 begrepen.

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

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

	2024	2023
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	1.631.365	846.338
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	124.469	122.004
Totaal	1.755.834	968.342

10.4 Wet maatschappelijke ondersteuning

De baten wet maatschappelijke ondersteuning zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning	7.332.089	7.042.168
Totaal	7.332.089	7.042.168

BATEN

10.5 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten uit onderaanneming	507.200	458.877
Totaal	507.200	458.877

Toelichting:

De opbrengsten uit onderaanneming komen met name voort uit de activiteiten voor het Gebieds Ondersteund 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>	2024	2023
	€	€
Huuropbrengsten	2.098.139	2.060.296
Facilitair en eten&drinken	2.167.269	1.703.583
Diverse andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	346.607	594.098
Totaal	4.612.015	4.357.977

12. Overige opbrengsten

<i>De baten uit overige opbrengsten zijn als volgt samengesteld:</i>	2024	2023
	€	€
Overige opbrengsten	2.400.000	-
Totaal	2.400.000	-

Toelichting:

De overige opbrengst betreft een éénmalige schadevergoeding i.v.m. schadeherstel vastgoed in eerdere jaren.

LASTEN**13. Kosten van uitbestede werk en andere externe kosten**

<i>De kosten van uitbestede werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2024	2023
	€	€
Personeel niet in loondienst	5.153.241	3.873.242
Kosten uitbesteding onderaannemers	240.359	270.121
Stagiaires	407.345	525.836
Totaal	5.800.945	4.669.199

Toelichting:

Door de stijging van het ziekteverzuim en krapte op de arbeidsmarkt is de vraag naar "personeel niet in loondienst" toegenomen.

14. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	72.737.241	68.135.468
Sociale lasten	12.402.583	11.017.951
Pensioenpremies	6.056.902	5.553.797
Totaal personeelskosten	91.196.726	84.707.216
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Zorg	1.403	1.428
Ondersteunende dienst	108	108
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.511	1.535
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	59.918	59.945
- materiële vaste activa	6.423.360	6.679.085
Totaal afschrijvingen	6.483.278	6.739.030

16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.127.425	6.747.047
Algemene kosten	7.656.627	5.926.182
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.043.390	3.567.187
Onderhoud en energiekosten	4.036.797	3.945.371
Huur en leasing	1.635.976	1.565.017
Andere personeelskosten	5.113.850	4.090.148
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	29.614.065	25.840.952

17. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Rentebaten	943.472	229.487
Subtotaal financiële baten	943.472	229.487
Rentelasten	1.271.694	1.457.027
Subtotaal financiële lasten	1.271.694	1.457.027
Totaal financiële baten en lasten	328.222	1.227.540

Toelichting:

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

18. Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting ZINN. Het voor Stichting ZINN toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 214.000 (Topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, klasse IV, score 11).

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instellingen als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

Gegevens 2024 bedragen x € 1			
Functiegegevens		C.W. de Niet-Hos raad van bestuur	A. Weijling raad van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01/01 - 31/12 2024	01/10- 31/12 2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0	1,0
Dienstbetrekking		ja	ja
Bezoldiging			
	€	197.831	€ 41.454
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	16.167	€ 4.021
Beloningen betaalbaar op termijn	€	213.999	€ 45.475
Subtotaal	€		
	€	214.000	€ 53.792
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€	213.999	€ 45.475
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.		N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1		C.W. de Niet-Hos	
Functiegegevens		raad van bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 - 31/12 2023	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0	
Dienstbetrekking		ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	189.865	
Beloningen betaalbaar op termijn	€	15.134	
Subtotaal	€	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.	

bedragen x € 1	A. Reinders-					
	C. Bijl	D. Dorr	J. Dusseljee	vd Galien	M. Riemersma	H.H. Kuper
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/03	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	€ 19.260	€ 16.050	€ 16.050	€ 4.013	€ 16.050	€ 12.038
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 32.100	€ 21.400	€ 21.400	€ 5.321	€ 21.400	€ 16.079
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 19.260	€ 16.050	€ 16.050	€ 4.013	€ 16.050	€ 12.038
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.	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.	N.v.t.
Gegevens 2023						
bedragen x € 1	A. Reinders-					
	C. Bijl	D. Dorr	J. Dusseljee	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	01/05 - 31/12	
Bezoldiging						
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.	
Bezoldiging	€ 18.450	€ 15.375	€ 15.375	€ 15.375	€ 15.375	
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.	

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

19. Honoraria accountant	2024	2023
	€	€
De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	134.032	126.336
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	25.396	23.985
Totaal honoraria accountant	<u>159.428</u>	<u>150.321</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2024 (2023) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024 (2023), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 (2023) zijn verricht.

20. 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 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 15 april 2025.

De raad van toezicht van de Stichting ZINN heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 15 april 2025.

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 15-4-2025

W.G.
C. Bijl 15-4-2025

W.G.
A. Weijling 15-4-2025

W.G.
D. Dorr 15-4-2025

W.G.
J. Dusseljee 15-4-2025

W.G.
H.H. Kuper 15-4-2025

W.G.
M. Riemersma 15-4-2025

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 Neveninvesteringen

Stichting ZINN heeft geen neveninvesteringen.

2.3 Ratio's en bankconvenanten

Stichting ZINN voldoet ultimo 2024 aan de (minimale) ratio's, zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst tussen ZINN en ING

Het bankconvenant tussen ZINN en BNG is doorbroken omdat er een éénmalige aflossing is gedaan i.v.m. een herfinanciering. Deze éénmalige aflossing van € 13,9 mln. wordt meegenomen in de berekening voor de DSCR van BNG. In een waiver heeft BNG aangegeven akkoord te gaan met de incidentele overschrijding van de DSCR.

De afspraken zijn:

		BNG	ING
Solvabiliteitsratio:	minimaal	20%	25%
DSCR:	minimaal	1,3	1,3

Solvabiliteitsratio: gecorrigeerd eigen vermogen / gecorrigeerd totaal vermogen

Eigen vermogen	47.262.718 (zie blz 1 Totaal groepsvermogen)
Af: immateriele activa	0 (zie blz 1 Immateriele vaste activa)
Gecorrigeerd eigen vermogen =	47.262.718

Totaal vermogen	136.867.189 (zie blz 1 Totaal activa/passiva)
Af: immateriele activa	0 (zie blz 1 Immateriele vaste activa)
Gecorrigeerd totaal vermogen =	136.867.189

Solvabiliteitsratio = 47.262.718 / 136.867.189 = 34,5%

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

Bedrijfsresultaat voor belasting.	4.584.099 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Bij: rente	328.222 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Jaarlijkse operational lease verpl.	141.500
Afschrijvingen	6.483.278 (zie blz 2 Afschr. materiele vaste activa)
EBITDA	11.537.099

Rentelasten	328.222 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Jaarlijkse operational lease verpl.	141.500
Aflossingen	16.930.246 (zie paragraaf 1.8 Overzicht leningen 2024)

DSCR: 11.537.099 / (328.222 + 141.500 + 16.930.246) = 0,66

DSCR aangepast: EBITDA / (rentelasten + jaarlijkse operational lease verpl. + aflossingen - aflossingen ivm herfinanciering)

Bedrijfsresultaat voor belasting.	4.584.099 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Bij: rente	328.222 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Jaarlijkse operational lease verpl.	141.500
Afschrijvingen	6.483.278 (zie blz 2 Afschr. materiele vaste activa)
EBITDA	11.537.099

Rentelasten	328.222 (zie blz 2 Bedrijfsresultaat)
Jaarlijkse operational lease verpl.	141.500
Aflossingen	16.930.246 (zie paragraaf 1.8 Overzicht leningen 2024)
Aflossingen ivm herfinanciering	13.474.785 (zie paragraaf 1.8 Overzicht leningen 2024)
Aflossingen excl afl. ivm herfinanciering	3.455.461

DSCR: 11.537.099 / (328.222 + 141.500 + 3.455.461) = 2,94

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 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 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 2024;
- de winst-en-verliesrekening over 2024;
- 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 2024 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 2024 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 2024, 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 gerede 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.

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, 15 april 2025

EY Accountants B.V.

w.g. P.G.J. Brouwer RA

ZINN