



ZINN

Jaarverslag
2025

Inhoudsopgave

Deel 1: Jaarverslag	5
Hoofdstuk 1: Inleiding en algemeen verslag over 2025	6
1.1 Strategie	6
1.2 Duurzame inzetbaarheid medewerkers	13
1.3 Zorgtechnologie en innovatie	15
1.3.1 ZINNovatielab	15
1.3.2 REVA BEATS	16
1.3.3 Artist in Residence	17
1.3.4 (Zorg)technologie in de thuiszorg	17
1.3.5 Compaan voor revalidanten	17
1.3.6 De medewerkersreis	17
1.4 Samenwerking	18
Hoofdstuk 2: Algemene informatie en kerngegevens	19
2.1 Visie en kernwaarden– #ouderenzijndetoekomst	19
2.2 (Kern)activiteiten, diensten en cliënten	19
2.3 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit	20
2.4 Medewerkers en personeelsbezetting	22
2.5 WelZINN	23
2.5.1 Vrijwilligers	23
2.6 Governance en organogram	24
Hoofdstuk 3: Financiële analyse 2025	26
3.1 Behaalde omzet en resultaten ZINN	26
3.2 Financiële positie	26
3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften ZINN	27
Hoofdstuk 4: Onderzoek en Ontwikkeling	28
4.1 Opleiden in het Huis van leren	28
4.2 Ontwikkelen in het Huis van Leren	29
4.3 Commissie Onderzoek & Wetenschap	31
4.3.1 ENVIDEM	31
4.3.2 Samenwerking UNO-UMCG: Van Moeten naar Mogen	32
4.3.3 Onderzoek door studenten	32
Hoofdstuk 5: Toekomst	33
5.1 Algemeen	33
5.2 Landelijke en regionale ontwikkelingen	34
5.3 Groninger Kracht	35
5.4 Verwachte investeringen	37
5.5 Financieringsverwachtingen	37
5.6 Verwachte personeelsbezetting	37
5.7 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit	37

Hoofdstuk 6: Risicomanagement	38
6.1 Algemeen	38
6.1.1 Strategie en besturing	39
6.1.2 Financiën	40
6.1.3 Medewerkers	42
6.1.4 ZINN en omgeving	44
6.1.5 Vastgoed	46
6.1.6 ICT/IT	48
6.1.7 Kwaliteit	50
Hoofdstuk 7: Maatschappelijke aspecten van ondernemen	52
7.1 Duurzaam ZINN	52
7.2 Green Teams ZINN	53
7.3 Convenant ‘Gezond eten uit de omgeving’	54
7.4 Circulair inkopen	55
7.5.1 Huisvestingscommissie en governance	55
7.5.2 Financiële kaders en onderhoudsplanning	56
7.5.3 Flexibiliteit en toekomstbestendige zorgconcepten	56
7.5.4 Implementatie en vervolgstappen	56
Deel 2: Verslag Raad van Toezicht	57
1. Inleiding	58
2. Vergaderschema 2025	59
3. Onderwerpen	61
3.1 Financiën en bedrijfsvoering	61
3.2 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit	61
3.3 Interne organisatie	62
3.4 Functioneren Raad van Toezicht	62
3.5 Verlenen van goedkeuring en vaststelling	63
3.6 Einde tweede termijn voorzitter C. Bijl en benoeming nieuwe voorzitter C. Bronda	63
3.7 Jaargesprek Raad van Bestuur	64
4. Aandachtsgebieden leden Raad van Toezicht	64
5. Commissies Raad van Toezicht	67
6. Overzicht bijgewoonde studiedagen leden RvT	67
7. Rooster van aftreden	68

Deel 3: Jaarrekening en overige gegevens **69**

1. Jaarrekening 2025 **70**

1.1 Balans per 31 december 2025	70
1.2 Winst- en verliesrekening over 2025	72
1.3 Kasstroomoverzicht over 2025	73
1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening	74
1.4.1 Algemeen	74
1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva	76
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 per 31 december 2025	88
1.6 Mutatieoverzicht immatriële vaste activa	97
1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	98
1.8 Overzicht langlopende schulden per 31 december 2025	99
1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	100
1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	106

2. Overige gegevens **107**

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



Deel 1

Jaarverslag

Hoofdstuk 1: Inleiding en algemeen verslag over 2025

Aandacht voor elkaar geeft het leven glans

ZINN staat iedere dag klaar met respectvolle, deskundige en liefdevolle zorg en ondersteuning voor ouderen. Of iemand nu woont op een van onze vijf locaties in Haren, Groningen of Hoogezand, of thuis in de wijk wordt geholpen: aandacht staat bij ZINN centraal. Wij geloven dat oprechte aandacht voor elkaar het leven elke dag mooier maakt.

Bij ZINN draait alles om gezamenlijkheid. Dit geldt voor iedereen die bij ons woont, werkt, zorg ontvangt of verleent, vrijwilligerswerk doet, op bezoek komt of leert; samen maken we ZINN tot wat het is. Met elkaar zorgen we voor een context waarin het gaat om zo prettig mogelijk ouder worden: samen zijn wij ZINN.

Om die context vorm te geven, hebben we in 2023 een nieuw strategisch beleid geformuleerd met de titel #ouderenzijndetoeekomst. Een titel met een knipoog omdat er de komende jaren sprake is van een vergrijzende bevolking, terwijl ouderen vitaler zijn dan vroeger. We willen daarom traditionele beelden over ouder worden en de rol van ouderen in de samenleving bijstellen. In 2025 hebben we dat onder andere gedaan door een reeks portretten, gedichten en video's met en over ouderen, gemaakt door een jonge generatie. We kijken terug op mooie en ontroerende verhalen (in poëzie, video's en foto's) door dichter Myron Hamming, vlogger Pieter Busman en fotografe Kirsten Busman die ons steeds tot inspiratie zullen zijn. Deze verhalen zijn terug te vinden op onze sociale media en website.

1.1 Strategie

De ouderenzorg staat aan de vooravond van grote veranderingen, ingegeven door maatschappelijke, demografische en financiële ontwikkelingen. Met het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) 2025–2028 hebben overheid en zorgpartijen samen een duidelijke richting bepaald om de zorg toekomstbestendig te maken, waarbij kwaliteit van leven centraal staat.

Onze visie bij ZINN, #ouderenzijndetoeekomst, sluit daar naadloos op aan. De koers van het HLO bevestigt onze overtuiging: iedere cliënt verdient een optimale reis, waarbij ons motto 'aandacht voor elkaar geeft het leven glans' altijd vooropstaat.

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.

Diversiteit

We bieden een verscheidenheid aan diensten voor een mix van verschillende mensen, achtergronden en unieke leefstijlen. Dit zien we terug in ons gevarieerde zorgaanbod en de populatie van cliënten, medewerkers en vrijwilligers binnen ZINN.

Autonomie

De cliënten, hun zorgvragen én wensen staan centraal in onze zorg- en dienstverlening. Zo behouden cliënten hun onafhankelijkheid, eigenheid en waardigheid. Zo plezierig en zelfstandig mogelijk ouder worden, daar draait het om binnen ZINN.

Flexibiliteit

Door ons brede zorgaanbod en onze huisvesting slim te organiseren, creëren we ruimte voor het bieden van zorg op maat. We koersen op geclusterd maatwerk. Daar is veerkracht en flexibiliteit voor nodig.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Familie en vrienden spelen een belangrijke rol in het leven van onze cliënten. Zij kennen de cliënten het beste en weten wat zij belangrijk vinden. Daarom werken we zoveel mogelijk met hen samen. Ieder in zijn eigen rol, maar vooral: met elkaar. Ook de inzet van vrijwilligers en het samenwerken met ketenpartners past bij deze kernwaarde.

Aandacht

Aandacht voor elkaar geeft het leven glans. Wederzijdse aandacht zorgt ervoor dat we elkaar zien en horen, wat leidt tot leef- en werkplezier, zingeving en wederzijds begrip. Je kunt aandacht geven, maar je mag ook ontvankelijk zijn om het te ontvangen. Bijvoorbeeld door een kopje koffie aan te nemen van een bewoner in plaats van andersom.

Inclusiviteit

Binnen ZINN krijgt iedereen een warm welkom en gelijke kansen. Openheid, inlevingsvermogen, respect en onderlinge waardering zijn van groot belang voor een woon- en werkomgeving, waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.

Door samen te werken, verbindingen te maken en steeds vooruit te kijken, blijft ZINN zich vernieuwen. Dit vertaalt zich direct in betere zorg en ondersteuning voor ouderen, hun dierbaren en mantelzorgers – vandaag én morgen.

Naast deze kernwaarden hanteren we zes principes. Deze principes vormen de basis voor onze organisatie en bieden houvast bij nieuwe ontwikkelingen, besluiten, innovaties en experimenten. Ook sturen ze de acht strategische sporen en bijbehorende projecten aan.

De zes principes zijn:

1. Inzet expertise
2. Ketenzorg
3. (Zorg)technologie
4. Fijne woon- en werkomgeving
5. Duurzaamheid
6. Gezonde financiën

Onze visie draait om een optimale cliëntreis, waarbij de wensen, zorgvragen en informatiebehoeften van onze (potentiële) cliënten altijd het uitgangspunt zijn. We spelen in op het actuele politieke en maatschappelijke klimaat en hechten aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Met onze strategische koers #ouderenzijndetoekomst kijken we vooruit over een periode van negen jaar, van 2024 tot 2033. In deze jaren zetten we onze invloed in om de wereld een beetje mooier te maken en mensen te inspireren en ondersteunen. Ons uiteindelijke doel? Een pad zonder (al te veel) obstakels, waarbij we samen met cliënten optrekken en onze dienstverlening steeds weer op maat maken. We realiseren dit door acht strategische sporen:



Spoor 1 Cliëntreis

Doel(en)

Het aanbieden, inrichten en optimaal afstemmen van ons aanbod in zorg, behandeling en ondersteuning op de cliënt; zowel extramuraal als intramuraal en in een optimale samenwerking daartussen.



Spoor 5 Medewerkersreis

Doel(en)

- Toewerken naar een optimale inzet van medewerkers.
- Kritisch kijken naar omvang van diensten en contracten.
- Streven naar het zijn van een aantrekkelijke werkgever zijn; ook voor vrijwilligers.



Spoor 2 ZINNovatie

Doel(en)

Een ZINN laboratorium voor sociale innovaties in de vorm van experimenten, het Safariteam, kunst en muziekprojecten met Academie Minerva en het Conservatorium creëren. Uiteraard is er ook ruimte voor het experimenteren met technologische vernieuwingen zoals AI.



Spoor 6 Digitale wereld

Doel(en)

- invoeren nieuw ECD.
- Digitale omzetting met betrekking tot infrastructuur, domotica, persoonsalarmering.
- Digitalisering van processen.



Spoor 3 Groei & bloei

Doel(en)

- Thuiszorgpakketten uitrollen.
- Het doorontwikkelen van nieuwe afdelingen.
- Het optimaliseren en uitbreiden van samenwerking met andere zorgorganisaties.



Spoor 7 Financieel gezond

Doel(en)

- Goede balans tussen vastgoed en zorg.
- Op peil houden en vergroten van winst.
- Financiële voortgang.
- Optimale zorgcontractering.



Spoor 4 Fijne woon- en werkplek

Doel(en)

Het ontwikkelen van vastgoedplannen met oog voor duurzaamheid, waarbij nauw samengewerkt wordt met gemeenten en woningcorporaties.



Spoor 8 Basisversterkers

Doel(en)

Doeltreffende ondersteuning vanuit de staf- en ondersteunende diensten en de juiste visie daarop vormen.

Om onze strategische doelen te bereiken, werken we in deze negen jaren in drie periodes van elk drie jaar. In 2025 hebben we overkoepelend gewerkt aan het 'anders werken'. Dit omvatte onder andere het anders roosteren, de inzet van capaciteitsmanagement, flexibiliteit in werkplek en uitvoering van taken, maar ook innovatie en de inzet van (zorg)technologie. Daarnaast hebben we gekeken naar de inhoudelijke kant door een nieuwe visie op zorg te formuleren.

Team 2026

In 2025 hebben we samen met het Management Team (MT) een toekomstgerichte visie voor 'Team 2026' opgesteld en goedgekeurd. Hiermee zetten we een stevige stap in onze strategische koers: zorg die flexibel meebeweegt met de behoeften van de ouderen van morgen. In 2026 brengen we deze visie tot leven onder de naam 'Team 2026'. We bouwen aan zorgteams die niet alleen deskundig zijn in zorg, maar ook dichtbij staan in begeleiding, met oog voor autonomie, welbevinden en slimme oplossingen. De basis? Zorg op maat, die echt aansluit bij wat voor cliënten telt. Dit is geen tijdelijk project, maar een gezamenlijke transitie waarbij iedereen betrokken is.



Om dit behapbaar te maken, zijn er diverse deelonderwerpen verder uitgewerkt, te weten:

- Slimmere inzet van personeel (capaciteitsmanagement);
- Nieuwe dienstenpatronen (langere diensten);
- Flexibiliteit (grotere organisatorische eenheden);
- Taakherschikking (o.a. via Stepped Care);
- Proactieve zorgplanning (ACP);
- Familiezorg.

In het Kwaliteitsbeeld 2025-2026 geven we een nadere toelichting op de verschillende onderwerpen en/of projecten.

Projectmanagement

Team 2026 omvat veel en grote projecten. Dit vraagt een gestructureerde aanpak. Vanuit de acht sporen zijn er opdrachtgevers benoemd. Daarnaast hebben meedenkers en meedoeners zich aangemeld. Doordat er eind 2024 nog geen gezamenlijke prioritering en planning was gemaakt, werd de uitwerking te groot en dreigden de sporen groeven te worden. Dankzij de gestructureerde aanpak van Continu Verbeteren zijn we met frisse energie opnieuw van start gegaan en is een overzicht gemaakt met als belangrijkste thema's:

- **Team 2026:** zie hierboven.
- **Zorgtechnologie:** met onderwerpen als de basis digitale vaardigheden op orde en vervanging van de telefooncentrale, vervanging van de infrastructuur.
- **Medewerkersreis:** omvat onder andere aanpak ziekteverzuim, capaciteitsmanagement, duurzame inzetbaarheid.
- **Clïëntreis & huisvesting:** met onderwerpen als het strategisch huisvestingsplan, het instroomproces en herindicaties.
- **Facilitair:** met onderwerpen als de visie op eten & drinken en het professionaliseren van de schoonmaakactiviteiten.
- **Eerstelijns:** met onderwerpen als het Meer dan wonen concept in de Zuiderflat en MPT & VPT.
- **Efficiënt werken & ondersteuning:** met onderwerpen als datagericht werken d.m.v. inrichting meerdere dashboards en lean-scholingen.
- **Regionale samenwerking:** met onderwerpen als Netwerk Wijkzorg Noord en ZiZo.

Niet alles was dus nieuw. Er is meer structuur aangebracht in de aanpak en clustering van de thema's, om zodoende ook efficiënt medewerkers te kunnen koppelen. Net zo belangrijk: niet alle genoemde projecten konden direct of tegelijk starten. Er waren maandelijkse bijeenkomsten, waarin niet alleen de voortgang van de lopende projecten werd besproken, maar ook de knelpunten en de onderlinge samenhang. Dit waren open bijeenkomsten, waarna een nieuwsbrief werd rondgestuurd, zodat iedereen op de hoogte kon blijven van alle ontwikkelingen.

Omdat we trots zijn op de stappen die we gezet hebben en deze successen graag delen, lichten we een drietal projecten uit:



Meer dan Wonen

In 2025 kreeg *Meer dan Wonen* echt gestalte binnen de intensieve samenwerking tussen de Gemeente Groningen, ZINN en Patrimonium. De verbouwing en verduurzaming van de Zuiderflat is afgerond en op de begane grond openen diverse diensten hun deuren. Dit waren onder andere de nieuwe Buurthuiskamer van ZINN, de kantoren van het thuiszorgteam en het Volledig Thuis Team van ZINN. Maar ook een sfeervol wijkrestaurant, de kapper (Salon Essie), Fysio Forte en het Odensehuis. Het toewijzingsbeleid voor nieuwe bewoners is vastgesteld, de website geoptimaliseerd en er is een flyer ontwikkeld om bewoners en professionals beter te informeren. Ook werden meerdere zorggeschikte appartementen opgeleverd en trokken de eerste nieuwe bewoners in. Hierdoor kwam de Zuiderflat zichtbaar tot leven. Met begeleide sessies voor bewoners, professionals en partners is actief gewerkt aan community building. Op het moment van schrijven kijken we uit naar een feestelijke opening in het voorjaar van 2026.





ZINN in planning: Toekomstbestendige Personeelsplanning

ZINN wil haar personeelsplanning versterken om werkdruk te verlagen, personeelstekorten te beperken en meer rust en voorspelbaarheid voor medewerkers te creëren. Dit vraagt om een andere manier van werken, duidelijke structuren en een cultuurverandering in hoe we kijken naar roosters, diensten en samenwerking. Het doel hiervan is meer rust en duidelijkheid in roosters en betere en snellere afstemming tussen teams. Ook streven we hiermee naar gezamenlijke, gedragen keuzes die een prettige samenwerking verstevigen, waarin ruimte is voor feedback en humor.

Resultaten waar we op inzetten:

- **Flexibiliteit:** duidelijke richtlijnen voor de inzet van (flexibel) personeel.
- **Roosterhandboek:** één uniform kader met afspraken, processen en verantwoordelijkheden.
- **Capaciteitsmanagement:** inzicht en regie om de juiste zorg op het juiste moment efficiënt en verantwoord te leveren.
- **Sterk gepositioneerd team F&R:** plannen als professioneel en erkend vakgebied.
- **Heldere overlegstructuur:** betere communicatie en snellere besluitvorming.
- **Evaluatie met KPI's:** sturen op roosterkwaliteit, procesverbetering en voorspelbaarheid.

In 2025 zijn stappen gezet richting toekomstbestendige personeelsplanning. De visie op flexibiliteit is ontwikkeld en wordt inmiddels actief in praktijk gebracht. Dit gebeurt onder andere door reservediensten te plannen, flexschillen in te richten en via capaciteitsmanagement steeds beter inzicht te krijgen in knelpunten op het gebied van capaciteit, functiemix en flexibiliteit.

Daarnaast is er een overlegstructuur ingericht die processen verbindt en de samenwerking efficiënter maakt. We werken aan het bepalen van de juiste KPI's om de kwaliteit van het roosterproces en de uitvoering goed te kunnen blijven monitoren.

Tegelijkertijd is een roosterhandboek in ontwikkeling, waarin alle afspraken, werkwijzen en verantwoordelijkheden overzichtelijk worden vastgelegd. Dit handboek biedt duidelijkheid in het proces en geeft antwoorden op vragen die niet al zijn vastgelegd in de CAO of beleidsafspraken. Het eerste kwartaal van 2026 staat in het teken van de gemaakte plannen van papier af krijgen, communiceren en implementeren.



Optimalisatie instroomproces

Verschillende afdelingen hebben de schouders eronder gezet om het instroomproces soepeler en sneller te laten verlopen. Waar we in het eerste kwartaal van 2024 nog gemiddeld 16,2 dagen nodig hadden om een woning gereed te maken voor een nieuwe bewoner (cliënt op onze wachtlijst), wilden we dat voor 1 oktober 2025 terugbrengen naar 13 dagen.

De zorgafdelingen, instroomcoördinatoren en het Facilitair Bedrijf hebben hard gewerkt. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de wijze waarop moet worden (samen)gewerkt. Die afspraken zijn vastgelegd en staan op Joost (ons kwaliteitsmanagementsysteem). Eén van de nieuwe afspraken is dat we dagelijks gezamenlijk beginnen met een online dagstart. Hierin wordt centraal en gestructureerd besproken welke kamers vrijkomen. Zo is iedereen tegelijkertijd op de hoogte en worden verrassingen voorkomen. Afdelingen hebben door deze werkwijze inzicht gekregen in elkaars werkzaamheden.

Wat is er veranderd? Het facilitaire proces verloopt nu veel voorspelbaarder en is klantvriendelijker. Onderhoudswerkzaamheden per kamer worden nauwkeurig bijgehouden en veel taken zijn gestandaardiseerd. Dankzij centrale aansturing van schilderwerk en slimme oplossingen als scanbehang kunnen we sneller schakelen en duidelijke afspraken maken met cliënten op de wachtlijst.

Het resultaat mag er zijn: in het derde kwartaal van 2025 zaten we al onder de beoogde doorlooptijd van 13 dagen. We blijven verbeteren door onze werkwijze twee keer per jaar te evalueren op initiatief van de instroomcoördinatoren, waarna eventuele verbeterpunten volgens de Plan Do Check Act-cyclus worden doorgevoerd.

1.2 Duurzame inzetbaarheid medewerkers

ZINN wil niet alleen de fijnste plek zijn om te wonen, maar ook om te werken. Dit betekent dat we stevig inzetten op de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Dit wordt op allerlei manieren aangepakt, waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten bij de wensen en behoeften van onze teams. We investeren volop in de ontwikkeling van medewerkers, zodat iedereen zijn vak met plezier en betrokkenheid kan uitoefenen. In hoofdstuk 4 meer over onze aanpak rondom leren en ontwikkelen bij ZINN.

Ook biedt ZINN een aantrekkelijk pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden. Denk aan voordelig sporten via Fisc Free, de mogelijkheid om verlof te sparen voor een sabbatical of om eerder met pensioen te gaan. Ons uitgebreide Vitaliteitsprogramma helpt medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven en met energie aan het werk te zijn en te blijven.

Afgelopen jaar is onder andere via workshops ingezet op:

- Het omgaan met hormonale klachten en overgangsklachten (Hormonen de baas).
- Gezonde voeding en voorlichting (Emotie eten de baas en Kleine stapjes, grote winst).
- Financiële fitheid en budget coaching.
- Zorg voor jezelf en Mantelzorg.

Voor leidinggevendenden werden workshops en trainingen aangeboden, met als doel signalen herkennen en medewerkers adequate ondersteuning aanbieden, zoals:

- Herkennen van burn-out signalen bij medewerkers.
- Herkennen van verslavingsproblematiek bij medewerkers (alcohol, drugs, games, beeldschermverslaving, etc.) en de omgang daarmee.
- Herkennen van financiële problematiek bij medewerkers.

Hoewel ons verzuimcijfer lager ligt dan het landelijke en regionale cijfer, vinden we een verzuimpercentage van gemiddeld 9,5%, exclusief vangnet, nog steeds te hoog. Het landelijke gemiddelde^[1] in de VVT is 9,21% en is daarmee het hoogst van alle zorgsectoren. De piek van het verzuim bij ZINN lag in de maand februari, namelijk 10,5% (2024 9.3%). Het verzuim was in augustus het laagst, namelijk 8,7% (2024 7,4).

De cijfers van Arbodienst Robidus laten zien dat vooral het verzuim door mentale klachten steeds verder toeneemt. Maar liefst 32% van het verzuim langer dan zes weken is hieraan toe te schrijven. Vooral binnen de leeftijdsgroep 26-39 jaar zien we een opvallende stijging ten opzichte van eerdere jaren. Om hier actief op te sturen, zetten we extra in op het bedrijfsmaatschappelijk werk via het GIMD. Medewerkers kunnen hier laagdrempelig terecht, zowel preventief als bij bestaande klachten, zonder dat er een verwijzing nodig is. Blijkt er meer of andere hulp nodig te zijn, dan kan zowel Robidus als GIMD snel doorverwijzen naar passende psychologische hulpverlening.

Bron Vernet en VGN

Het afgelopen jaar heeft ZINN haar beleid rond frequent verzuim aangescherpt, omdat uit onderzoek blijkt dat langdurig verzuim vaak wordt voorafgegaan door meerdere korte ziekmeldingen. Zodra een medewerker zich voor de tweede keer ziek meldt, krijgt hij via AFAS direct een signaal en een uitnodiging om samen met de leidinggevende te kijken wat er speelt en welke hulp mogelijk is. Via het model van positieve gezondheid kunnen medewerker en leidinggevende samen kijken of werk en privé nog goed in balans zijn. Bij een derde ziekmelding maken de medewerker en leidinggevende samen een plan om (langdurig) uitval voor de toekomst te voorkomen.

Er is veel gesproken over meer preventieve inzet op (positieve) gezondheid en vitaliteit van medewerkers. ZINN biedt weliswaar diverse vitaliteitsprogramma's aan, maar het is de vraag of deze bekend zijn bij de medewerkers die ze het hardst nodig hebben, en of we niet te veel uitgaan van eigen regie.

Vanaf oktober is de ondersteuning vanuit Arbodienst Robidus veranderd: leidinggevenden krijgen nu bij verzuimbegeleiding steun van een vaste casemanager taakdelegatie. Dit zorgt voor kortere lijnen tussen medewerker, leidinggevende en Arbodienst, waardoor we verwachten dat zieke medewerkers sneller en soepeler kunnen re-integreren.

De gebruikersgroep verzuim, bestaande uit leidinggevenden en HR, heeft de toolkit Vitaliteit ontwikkeld. Hiermee kunnen leidinggevenden op een laagdrempelige en aansprekende manier het thema inzetbaarheid binnen hun teams bespreekbaar maken. In 2026 gaan zij hier actief mee aan de slag. Daarnaast is een inzetbaarheidsplatform gelanceerd, een soort Marktplaats waar leidinggevenden re-integratiewerk kunnen aanbieden én zoeken.

Voor het eerst is er ook een RI&E uitgevoerd voor het ZINN Thuiszorg. Op basis van de resultaten zijn teamcoaches en coördinatoren aan de slag gegaan met het schrijven van een plan van aanpak dat in 2026 in uitvoering wordt gebracht.



1.3 Zorgtechnologie en innovatie

ZINN werkt actief aan toekomstbestendige zorg door slim gebruik te maken van technologie en domotica. Vanuit de visie 'Zelf als het kan, technologie als het kan, thuis als het kan' investeren we in digitale toepassingen die cliënten meer eigen regie geven en het werkplezier van medewerkers vergroten. Zorgtechnologie zien we niet als doel op zich, maar als een krachtig middel om de kwaliteit van leven en duurzame inzetbaarheid te versterken.

In 2025 lag de focus op het creëren van een solide ICT-basis volgens het principe 'Digitaal tenzij'. Daarbij kiezen we bewust voor bewezen oplossingen en standaardisatie. In 2025 (en op dit moment nog steeds) zijn we bezig geweest met een grootschalige vernieuwing van onze zorgoproepsystemen, waaronder persoonsalarmering maar ook dwaaldetectie en toezichtsystemen. Daarnaast is ook het wifi-netwerk versterkt en de bekabeling vervangen.

Tegelijkertijd zijn we bezig met het opstellen van een praktisch ontwerp waarin we vastleggen welke functionaliteiten straks gebruikt gaan worden. Ook is een scholingsplan gemaakt, waarbij de digitale vaardigheden van medewerkers speciale aandacht krijgen.

Andere kenmerkende ontwikkelingen in 2025 waren:

1.3.1 ZINNovatielab

Het ZINNovatielab is het innovatieplatform van ZINN waar aandacht voor mens, sociale innovaties en technologie samenkomt. Dit lab is voortgekomen uit het programma Samen op Safari en vormt nu een stevig onderdeel van Spoor 2 van onze strategische koers. Medewerkers krijgen hier de ruimte om hun ideeën om te zetten in concrete verbeteringen. Experimenten worden hier gecoördineerd, gefaciliteerd en onderzocht. Het ZINNovatielab werkt volgens de innovatietrechter en Design Thinking staat centraal: klein beginnen, evalueren en succesvolle initiatieven opschalen naar de hele organisatie. De focus ligt op meer leefplezier voor bewoners, werkplezier voor medewerkers, slimmere processen en kostenbesparing.



1.3.2 REVA BEATS

REVA BEATS is een gezamenlijk initiatief van ZINN en het lectoraat Music in Context van de Hanzehogeschool, waarbij muziek centraal staat in het herstel van revalidanten. Sinds februari 2025 brengt REVA BEATS wekelijks livemuziek naar ZINN, niet alleen in de vorm van optredens, maar juist door samen met de deelnemers muziek te maken. Cliënten kiezen hun eigen instrument en improviseren samen met professionele musici, waardoor verbinding, plezier en een versneld herstel worden gestimuleerd. Ook in de palliatieve zorg speelt muziek een belangrijke rol, door op een persoonlijke manier troost en verbondenheid te bieden.

De kracht van REVA BEATS is wetenschappelijk onderbouwd: eerdere pilots bewezen al het positieve effect van muziek op het welzijn van cliënten en hun motivatie om te bewegen. Tegelijkertijd onderzoekt ZINN het effect van muziek op zowel het welbevinden van cliënten als het werkplezier van zorgprofessionals, terwijl het lectoraat zich richt op duurzame samenwerking tussen musici en zorgmedewerkers. REVA BEATS is daarmee niet zomaar een project, maar een structurele en waardevolle toevoeging aan de zorg voor revalidanten.

2025 was een jaar van flinke groei en professionalisering voor REVA BEATS. Dankzij toegekende subsidies is de financiële toekomst voor de komende drie jaar verzekerd. De succesvolle start in februari bij locatie De Brink werd in september gevolgd door een uitbreiding naar De Dilgt. Er is bovendien een eigen pool van musici opgezet, waardoor ZINN niet langer afhankelijk is van externe bureaus. Dit vergroot de kwaliteit, betrokkenheid en regie binnen het project. Met de officiële erkenning als CARE-LAB binnen SPRONG (Creating Cultures of Care) is REVA BEATS ingebed in een breder netwerk van ontwikkeling en onderzoek. Tot slot is het REVA BEATS-format vastgelegd, zodat de werkwijze eenduidig, overdraagbaar en schaalbaar is, klaar voor verdere uitrol binnen en buiten ZINN.



1.3.3 Artist in Residence

In 2025 was sociaal kunstenaar Eva Koopmans (Academie Minerva 2017) actief als Artist in Residence binnen De Brink. Ze maakte kennis met het dagelijks leven door mee te lopen met verzorgend personeel, aan te schuiven in de huiskamer en deel te nemen aan alledaagse momenten. Bewoners deelden verhalen over hun verleden, verlies en wat er toe doet in het leven. Aan een grote tafel in het huis werkte Eva met stof en naaimachine, waar bewoners welkom waren om herinneringen of stoffen te delen. Deze verhalen en stoffen vertaalde Eva in vijf persoonlijke textiele werken, elk geïnspireerd door een belangrijke herinnering van een bewoner. De kunstwerken, die in 2026 onder de titel 'Laatste keren' geëxposeerd worden in alle ZINN locaties, nodigen uit om samen stil te staan bij wat was en het gesprek aan te gaan over herinneringen die blijven. Het project is een samenwerking tussen ZINN en Kenniscentrum Kunst en Samenleving, Hanze.

1.3.4 (Zorg)technologie in de thuiszorg

In 2025 heeft ZINN wederom flinke stappen gezet met zorgtechnologie in de thuiszorg. Het doel? De zelfredzaamheid en het leefplezier van onze cliënten vergroten. Dit doen we bijvoorbeeld met dagstructuurrobot Tessa voor mensen met dementie, leefpatroonmonitoring én de Compaan-tablet voor beeldzorg en digitale communicatie. Deze technologieën ondersteunen niet alleen cliënten, maar maken het werk van medewerkers ook lichter en efficiënter. We bereiden ons bovendien voor op spraakgestuurd rapporteren, dat in 2026 van start gaat. Digitale zorg wordt steeds meer een volwaardig alternatief of aanvulling op fysieke zorg, waarbij we maatwerk en persoonlijke afstemming voorop blijven stellen.

1.3.5 Compaan voor revalidanten

De Compaan is een tablet die de revalidatiezorg op onze GRZ-afdelingen versterkt (sinds mei 2025 in De Brink en vanaf juni 2025 in De Dilgt). Cliënten krijgen hiermee meer regie en gemak tijdens hun herstel. Via Compaan kunnen revalidanten instructievideo's van fysiotherapeuten bekijken, herinneringen voor afspraken ontvangen en eenvoudig beeldbellen met familie. Ook is er ruimte voor ontspanning met spelletjes, nieuws en zelfs het volgen van kerkdiensten. Dit project is een mooi voorbeeld van samenwerking tussen intra- en extramurale zorg en draagt bij aan de cliëntreis, digitale innovatie en een prettige woon- en werkplek. De eerste reacties van cliënten en medewerkers zijn positief: werken met de Compaan tablet vergroot de betrokkenheid, verbetert de communicatie en maakt het werk leuker.

1.3.6 De medewerkersreis

Een belangrijk onderdeel van onze strategie is de medewerkersreis. In 2025 hebben we een start gemaakt met onder meer het onboardingstraject, de herinrichting van het kwaliteitspaspoort, het verzuimbeleid en ZINN in Planning centraal. Vooral duurzame inzetbaarheid vraagt onze aandacht. Het ziekteverzuim ligt weliswaar onder het regionale gemiddelde, maar blijft hoog en lastig te beïnvloeden. Ook de samenwerking met de Arbodienst en het verzuimbeleid blijven aandachtspunten.



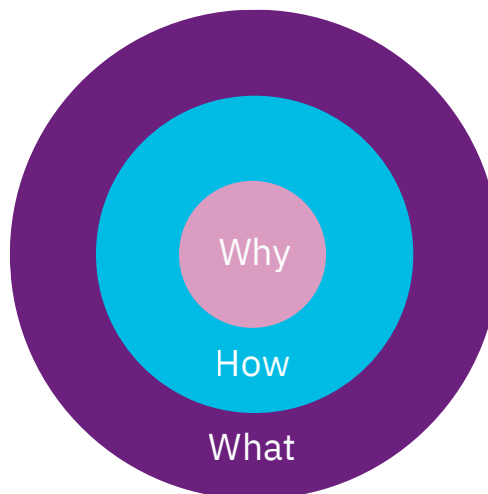
1.4 Samenwerking

ZINN zet zich volop in voor regionale samenwerking om ouderenzorg toegankelijk, betaalbaar en toekomstbestendig te houden. We zijn bijzonder actief betrokken bij de uitvoering van de regiovisie van 'Groninger Kracht'. Hierin werken zeventien ouderenzorgorganisaties samen aan positieve gezondheid, grens overstijgende samenwerking en het inzetten van (zorg)technologie. Dit doen we onder andere via het Netwerk Wijkzorg Noord, waar we een pilot draaien met een digitaal coördinatieplatform. 'Groninger Kracht' is als netwerk onderdeel van actielijn 1 van 'Gezond Groningen' – zie hiervoor ook hoofdstuk 5.3. In deze actielijn wordt gewerkt aan een betere afstemming in de keten tussen VVT, huisartsen en ziekenhuizen. Verder is ZINN actief binnen netwerken als UNO-UMCG, de Transmurale Zorgbrug, Topzorg, het palliatief netwerk en het netwerk dementie. Ook werken we structureel samen met het onderwijs, huisartsen, ziekenhuizen en gemeenten onder de noemer 'Gezond Groningen'. Hierbij valt te denken aan het strategisch convenant met de Hanze en onze rol als partner van de Technologie & Zorg Academie (TZA) Groningen. Dankzij deze samenwerkingen verbeteren we de afstemming in de keten (van wijkverpleging tot revalidatie), versnellen we de toepassing van zorgtechnologie en versterken we de positie van de ouderenzorg binnen het regionale netwerk.

Hoofdstuk 2: Algemene informatie en kerngegevens

2.1 Visie en kernwaarden – #ouderenzijndetoekomst

Bij ZINN staan onze cliënten voorop: hun wensen, zorgvragen en informatiebehoefte zijn onze leidraad. We spelen in op de actuele politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en bouwen voort op onze sterke positie in de samenleving. Al ruim 140 jaar vertrouwt ZINN op haar eigen kracht. We zoeken steeds naar vernieuwing en zetten vol in op samenwerking in de regio, met oog voor de toenemende groep ouderen. Met ons strategisch beleid voor de periode 2024-2033 wil ZINN actief bijdragen aan positieve verandering, anderen inspireren en ondersteunen waar mogelijk. Ons doel? Een route zonder hobbels, waarbij we samen met de cliënt meebewegen en onze zorg en ondersteuning altijd op maat aanbieden. Zorgmedewerkers, ondersteunende teams en vrijwilligers worden hierbij actief betrokken en geraadpleegd. Uiteraard is ook de inbreng en mening van cliënten en hun familieleden in diverse sporen relevant. Om onze visie en identiteit helder uit te dragen, maken we gebruik van het ‘golden circle’-model van Simon Sinek, met de ‘Why’, ‘How’ en ‘What’ als kompas.



ZINN blijft zichzelf vernieuwen door samen te werken, actief verbinding te zoeken en vooruit te denken. Dit zorgt niet alleen voor betere zorg en ondersteuning aan ouderen, hun naasten en mantelzorgers, maar maakt ZINN ook een aantrekkelijke werkgever voor medewerkers, stagiaires, studenten en vrijwilligers – nu én in de toekomst.

2.2 (Kern)activiteiten, diensten en cliënten

Kerngegevens Stichting ZINN	2025	2024
Gemiddeld aantal intramurale WLZ cliënten	878	897
• Waarvan exclusief behandeling	212	224
• Waarvan inclusief behandeling	666	673
Gemiddeld aantal GRZ cliënten	46	48
Gemiddeld aantal ELV cliënten	10	8
Gemiddeld aantal huurders	73	78
Totaal aantal uren MPT (WLZ)	73.632	57.608
Totaal aantal dagdelen MPT (WLZ)	12.133	11.015
Totaal aantal uren HV/PV/BG (WMO)	197.493	199.803
Totaal aantal dagdelen (WMO)	10.994	11.207
Totaal aantal uren Wijkverpleging/GZSP (ZVW)	109.795	116.713

2.3 Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit

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

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

Ook in 2025 zijn er geen tekortkomingen geconstateerd en kregen we complimenten over de voortgang in de jaarplannen en ontwikkelingen.

- **Kwaliteitsbeeld**

Het kwaliteitsbeeld 2024-2025 is besproken met het Zorgkantoor.

- **KMS-beoordeling**

De Raad van Bestuur beoordeelt in hoeverre de verschillende kwaliteitsinstrumenten naar tevredenheid functioneren. Dit is elk jaar onderdeel van de externe audit. Ook in 2025 voldeed dit aan de normen.

- **Calamiteitenmeldingen**

Er is in december 2025 één calamiteitsmelding gedaan. Op het moment van schrijven loopt dit onderzoek nog. Vanuit de twee meldingen uit 2024 liepen er in 2025 nog twee verbeterplannen. Eén verbeterplan ten aanzien van locatie De Burcht is in 2025 naar tevredenheid afgerond. Het andere verbeterplan, oorspronkelijk vanuit locatie De Dilgt, is deels naar de tevredenheid afgerond. Een actiepoint uit dit verbeterplan wordt ZINN-breed opgepakt en loopt daardoor nog door in 2026.

- **Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)-bezoek**

Op 16 oktober 2025 vond het jaarlijkse accounthoudersgesprek plaats tussen ZINN en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In dit overleg werd besproken hoe het toezicht op grote zorgaanbieders verder wordt toegespitst en op maat ingericht. Daarbij kwam onder meer aan bod hoe ZINN de kwaliteit en veiligheid van zorg waarborgt. Ook is gesproken over het strategisch beleidsplan #ouderenzijndetoeekomst, de kwaliteitsfoto, de meldingsprocessen, de toepassing van de Wet zorg en dwang (Wzd) in de thuiszorg en de uitdagingen op de arbeidsmarkt. De IGJ neemt deze inzichten mee in haar toezichtstrategie voor ZINN. Het gesprek was constructief en verliep in goede sfeer.

Op 22 oktober 2025 bracht de IGJ onverwachts een themabezoek aan locatie De Burcht, in het kader van de landelijke campagne 'Open je ogen voor de gesloten deur'. Inspecteurs gingen in gesprek met zorgverleners en leidinggevenden over het open-deurenbeleid (Wzd) en de manier waarop cliënten vaak op basis van hun gedrag kunnen worden onderverdeeld in groepen als 'zittenblijvers', 'dwalers' en 'avonturiers'. De inspectie stelde vast dat ZINN haar zaken goed op orde heeft en gaf behalve complimenten ook enkele waardevolle tips mee.

- **Klachtenregistratie**

De onafhankelijke klachtenfunctionaris behandelt de klachten, registreert ze en maakt hier jaarlijks een verslag van. Naar aanleiding daarvan worden een aantal aanbevelingen gedaan aan de organisatie. Het aantal klachten laat al jaren een stabiel beeld zien. De aanbevelingen worden opgevolgd.

- **Vertrouwenspersonen**

De vertrouwenspersonen van ZINN maken jaarlijks een verslag en doen naar aanleiding daarvan een aantal aanbevelingen. Het aantal meldingen laat een stijgend beeld zien. Dit valt te verklaren door de toenemende bekendheid van de rol van de vertrouwenspersonen en de toename van de meldingsbereidheid. Onze vertrouwenspersonen hebben geen concrete aanbevelingen. Wel wijzen ze op de kansen om meer proactief en preventief gebruik te maken van hun aanwezigheid en het blijvend verbeteren van een open meldingscultuur.

Van alle locaties en vanuit alle verschillende functiegroepen weten de medewerkers de vertrouwenspersonen te vinden. In 2025 zijn er in totaal 26 meldingen bij de vertrouwenspersonen binnen gekomen met betrekking tot ongewenste omgangsvormen. Vijf meldingen lopen door in 2026. De vertrouwenspersonen hebben 25 medewerkers (melders) ondersteuning geboden door naar hun verhaal te luisteren, mee te denken in oplossingen en/of mee te gaan naar een gesprek met HR en of de leidinggevende. Bij één melder is na verschillende pogingen geen contact tot stand gekomen.



2.4 Medewerkers en personeelsbezetting

In 2025 was er een gemiddelde inzet van 1485 fte ten opzichte van 1511 fte in 2024.

De personele inzet op een zorgafdeling of in een woongroep is gebaseerd op de grootte van de doelgroep en gemiddelde zorgwaarte 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	

2.5 WelZINN

In 2025 heeft WelZINN haar activiteitencarrousel verder uitgebreid. Kleinschalige activiteiten, zoals muziek in de woongroepen en handmassages, zijn nu een vast onderdeel van het programma. Deze aanpak stimuleert sociale interactie en draagt bij aan mentale activering.

Voor 2026 staat als thema vitaliteit centraal. WelZINN zet welzijnsactiviteiten preventief in om de gezondheid en zelfredzaamheid van cliënten te versterken. Elk hoofdthema wordt gevuld met subthema's als beweging, natuur en ontmoeting, waarbij er bijzondere aandacht is voor mentale gezondheid. Onder andere individuele sessies met de muziekagoog, krijgen een structurele plek naast de groepsactiviteiten.

Daarnaast werkt WelZINN aan een breed en sluitend activiteitenprogramma, met langere looptijden voor de thema's en meer variatie binnen en tussen thema's. Dit gebeurt onder andere door intensieve samenwerking met externe partners, zoals culturele instellingen, WIJ-teams en scholen. In 2026 willen we beter en sneller samenwerken met de fondsenwerver van ZINN, zodat we meer financiële ruimte krijgen om het activiteitenaanbod voor bewoners en cliënten verder te verrijken en te verbreden.

2.5.1 Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn onmisbaar binnen ZINN. In 2025 is ons aannamebeleid vernieuwd en aangepast, zodat we nog beter aansluiten bij de wensen en behoeften van cliënten. Dit zien we terug in de instroom: de gemiddelde leeftijd van nieuwe vrijwilligers is gedaald van 63 jaar in 2021 naar 44 jaar in 2025. Ook het profiel van de vrijwilligers is veranderd; nieuwe kandidaten brengen andere vaardigheden en competenties mee die goed passen bij de huidige behoeften van cliënten en teams. In 2026 zetten we in op betere ondersteuning en zichtbaarheid van vrijwilligers, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. We investeren in zowel een warm welkom, een vernieuwd onboardingproces met digitale introductie, als ook in een buddy-systeem en communityvorming. Daarnaast werken we aan herkenbaarheid, met een eigen logo en meer zichtbaarheid binnen ZINN.

Met deze inzet ontstaat een rijker en professioneler aanbod, waarin cliënten meer vitaliteit, sociale verbinding en persoonlijke aandacht ervaren en vrijwilligers zich nauwer verbonden voelen met ZINN.



2.6 Governance en organogram

Sinds juli 2023 bestaan we uit één stichting, namelijk stichting ZINN. ZINN past organisatiebreed de Governancecode Zorg toe. Omdat we een organisatie zijn met een bijzondere maatschappelijke opdracht, streven we een maximale transparantie na rondom 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 tweehoofdig Raad van Bestuur (RvB): Carry de Niet en Annemieke Weijling.

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

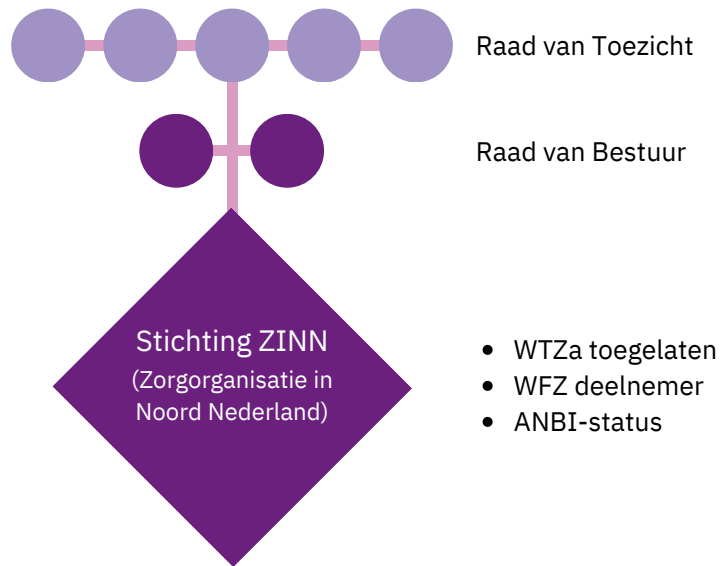
De portefeuille van Annemieke Weijling omvat:

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

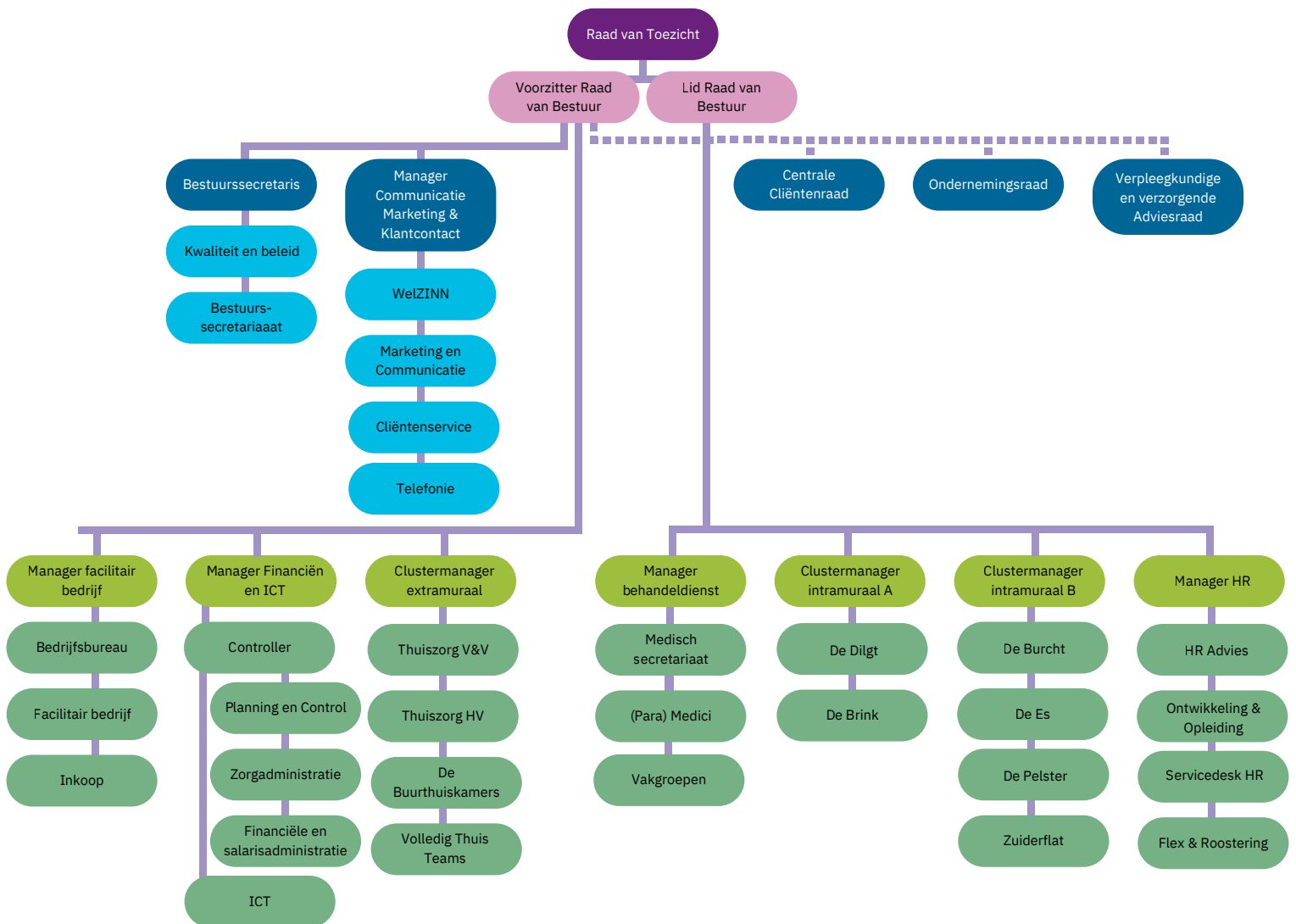
Bij het uitvoeren van onze maatschappelijke opdracht staan bij onze Raad van Bestuur drie pijlers altijd voorop: het belang van de cliënt, de maatschappelijke verantwoordelijkheid én de (financiële) continuïteit van de zorgverlening. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat dit gewaarborgd blijft. Voor een heldere taakverdeling en bevoegdheden zijn het Reglement Raad van Bestuur en het Reglement Raad van Toezicht leidend. In 2025 rondde Carry de Niet succesvol het heraccreditatietraject bij de NVZD af. Annemieke Weijling startte datzelfde jaar met haar accreditatietraject en rondt dit (naar verwachting) eind maart 2026 af.

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

Structuur vanaf 1 oktober 2024



Organigram



Hoofdstuk 3: Financiële analyse 2025

3.1 Behaalde omzet en resultaten ZINN

Het boekjaar 2025 wordt afgesloten met een omzet van €139 miljoen (2024: €138 miljoen.) 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 MPT (Modulair Pakket Thuis) oorzaak voor een hogere omzet. De sluiting van de locatie Zuiderflat eind 2024 heeft juist een daling van de omzet in 2025 gehad. Wanneer de incidentele bate van € 2,4 miljoen uit 2024 buiten beschouwing wordt gelaten, is er in 2025 per saldo sprake van een omzet stijging van € 3,9 miljoen (2,9%).

Het in 2025 behaalde resultaat van € 1,5 miljoen (2024: € 4,6 miljoen) is gelijk aan het begrote resultaat 2025. Bij een omzet van € 139 miljoen (2024: € 138 miljoen) betekent dit een rendement van 1,1%. Het verschil in resultaat met 2024 is € 3,1 miljoen, maar kent als voornaamste oorzaak een incidentele schadevergoeding in 2024 van € 2,4 miljoen.

3.2 Financiële positie

Het rendement is met 1,1% lager dan in voorgaande jaren (zie tabel) laag, maar ligt boven de geformuleerde lange termijn doelstelling van 1%.

De solvabiliteit is gestegen van 34,5% in 2024 naar 36,3% in 2025. De DSCR komt in 2025 uit op 2,2. Hiermee voldoet ZINN in 2025 aan de voorwaarden uit de bankconvenanten.

De Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation (EBITDA) ligt € 0,5 miljoen (incl. bijzonder bate 2024 is het verschil € 2,9 miljoen) lager dan in 2024, de EBITDA marge is met 6,1% verder gedaald (2024: 6,6%) en is 1% lager dan wat in de sector als gemiddelde wordt gezien. Met het oog op de voorgenomen vastgoed investeringen heeft deze ontwikkeling bij ZINN de aandacht. In de begroting 2026 is een EBITDA marge ten doel gesteld van 7%.

De personeelskosten ratio stijgt flink van 73,5% in 2024 naar 76,1%. Een stijging van de extramurale zorg (mpt) en de extra vervangingskosten i.v.m. een hoger verzuim (2025: 9,5%; 2024: 8,5%) zijn een verklaring van deze stijging. Het aandeel van de materiele kosten en kapitaalslasten daalt licht t.o.v. 2024. In 2025 is gestopt met de inzet van zzp-ers met een verhoogd risico op schijnzelfstandigheid. Om aan de vervangingsvraag i.v.m. het hoge ziekteverzuim te kunnen voldoen is er meer gebruik gemaakt van uitzendbureaus. Het aandeel van de PNIL in de loonkosten is gedaald van 5,3% naar 5,1% in 2025. De zogenaamde “loan-to-value” daalt van 72,4% in 2024 naar 69,9% in 2025. Hiermee ontstaat er ruimte om financiering voor toekomstige bouwprojecten aan te trekken.

3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften ZINN

De beschikbare liquide middelen eind 2025 bedragen € 37,3 miljoen (2024: € 36,8 miljoen.). De liquiditeitspositie is hiermee ten opzichte van 2024 met € 0,5 miljoen verbeterd. ZINN hanteert als norm voor wat betreft de liquiditeitsbuffer twee maanden omzet (circa €23 miljoen.). Met een rekening courant (rc) saldo van € 37,3 mln. en een rc faciliteit van €2,5 miljoen voldoet ZINN ruimschoots aan deze intern gestelde norm. Het positieve banksaldo zorgde voor circa € 0,7 miljoen aan rentebaten.

Eind 2025 heeft ZINN besloten de derivaten verder af te bouwen. De in januari 2026 aflopende swap wordt niet verlengd en de beschikbare swaption niet gelicht. ZINN heeft hierdoor een langlopende lening van € 5,5 miljoen waarvan de variabele rente niet gedekt wordt door een derivaat. Conform het treasury statuut is dit gezien het beperkte volume een aanvaardbaar risico. Elke 1% afwijking in de euribor rente heeft een risico van €55k per jaar. Bij toekomstige financieringsplannen zal worden beoordeeld of deze lening geherfinancierd kan worden tegen een lening met vaste rente.

De vordering op het Zorgkantoor bedraagt in 2025 € 2,5 miljoen (2024: € 4,5 miljoen).

	2025	2024 *)	2023	2022
Rendement	1,1%	1,6%	1,9%	1,5%
Solvabiliteit	36,3%	34,5%	31,3%	29,2%
DSCR	2,2	0,5	2,1	1,9
EBITDA-marge	6,1%	6,6%	8,3%	8,5%
Net debt/EBITDA	3,0	3,2	3,8	5,1
Loan to value	69,9%	72,4%	74,7%	76,1%
Current ratio	1,9	1,9	1,1	1,7
Personeelslasten / omzet	76,1%	74,8%	73,8%	74,4%
Materiele lasten / omzet	16,8%	17,3%	16,7%	15,9%
Kapitaalslasten / omzet	6,0%	6,2%	7,6%	8,2%
PNIL ratio	5,1%	5,3%	4,4%	5,8%
Verzuim	9,5%	8,5%	8,2%	9,0%

*) de ratio's van 2024 zijn gecorrigeerd voor de bijzondere opbrengst van € 2,4 mln

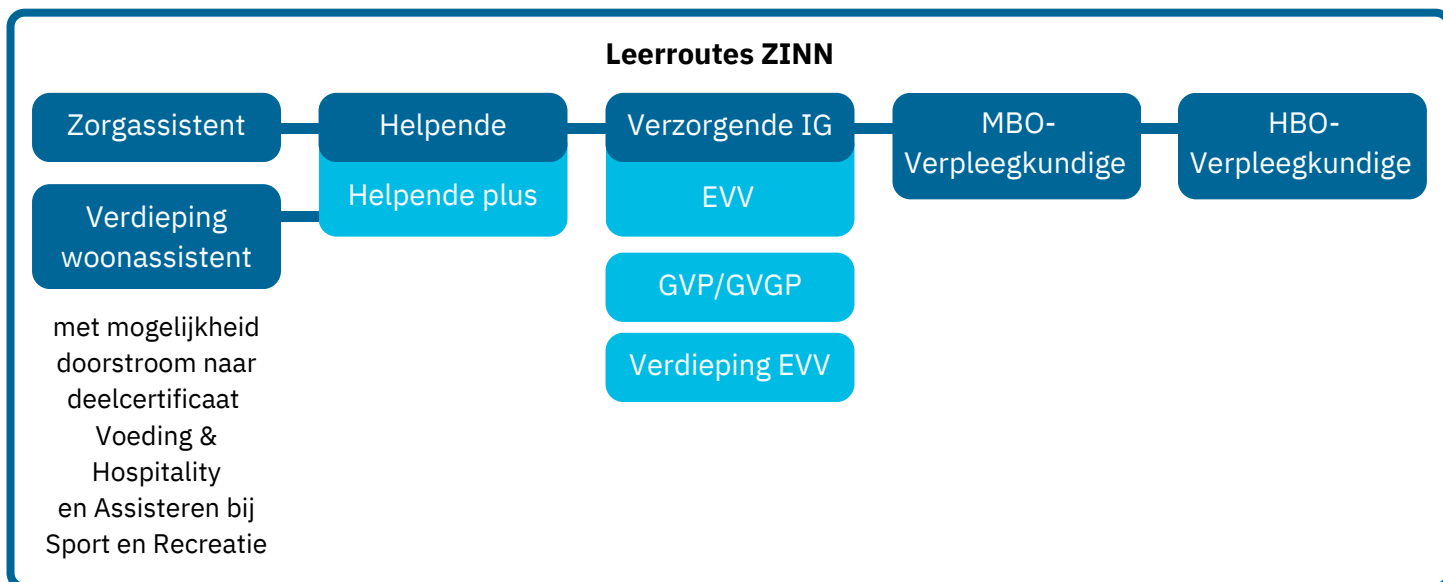
Hoofstuk 4: Onderzoek en Ontwikkeling

4.1 Opleiden in het Huis van leren

In 2025 vormen opleiden en ontwikkelen het hart van de medewerkersreis bij ZINN. In het Huis van leren krijgen medewerkers toegang tot actuele en aantrekkelijke programma's, die zowel intern als samen met verschillende Regionale Opleidingscentra (ROC's) zijn ontwikkeld. Deze leerroutes stimuleren de instroom, doorstroom, deskundigheid en vakmanschap van onze huidige én toekomstige zorgprofessionals.

Het aantal Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL)-plekken groeit jaarlijks door naar zo'n honderd. Daarbovenop breidt ZINN het praktijkleren voor Beroeps Opleidende Leerweg (BOL)-studenten verder uit, wat het aanbod van praktijkgerichte BOL-routes op andere locaties versterkt. Praktijkgericht leren krijgt binnen locatie De Brink een extra dimensie: op de leerafdeling van de revalidatieafdeling leren mbo- en hbo-studenten, in verschillende leerjaren, zelfstandig zorg verlenen onder begeleiding van ervaren werkbegeleiders.

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



ZINN biedt intern een breed scala aan trainingen, die worden verzorgd door eigen trainers. Denk hierbij aan belevingsgericht leren, omgaan met complex gedrag en Familiezorg. In het komende jaar worden deze trainingen verder doorontwikkeld en geïntegreerd in een samenhangend opleidingsprogramma rond vijf hoofdthema's. Dit programma onderstreept en verspreidt de visie van ZINN op zorgverlening binnen de gehele organisatie.

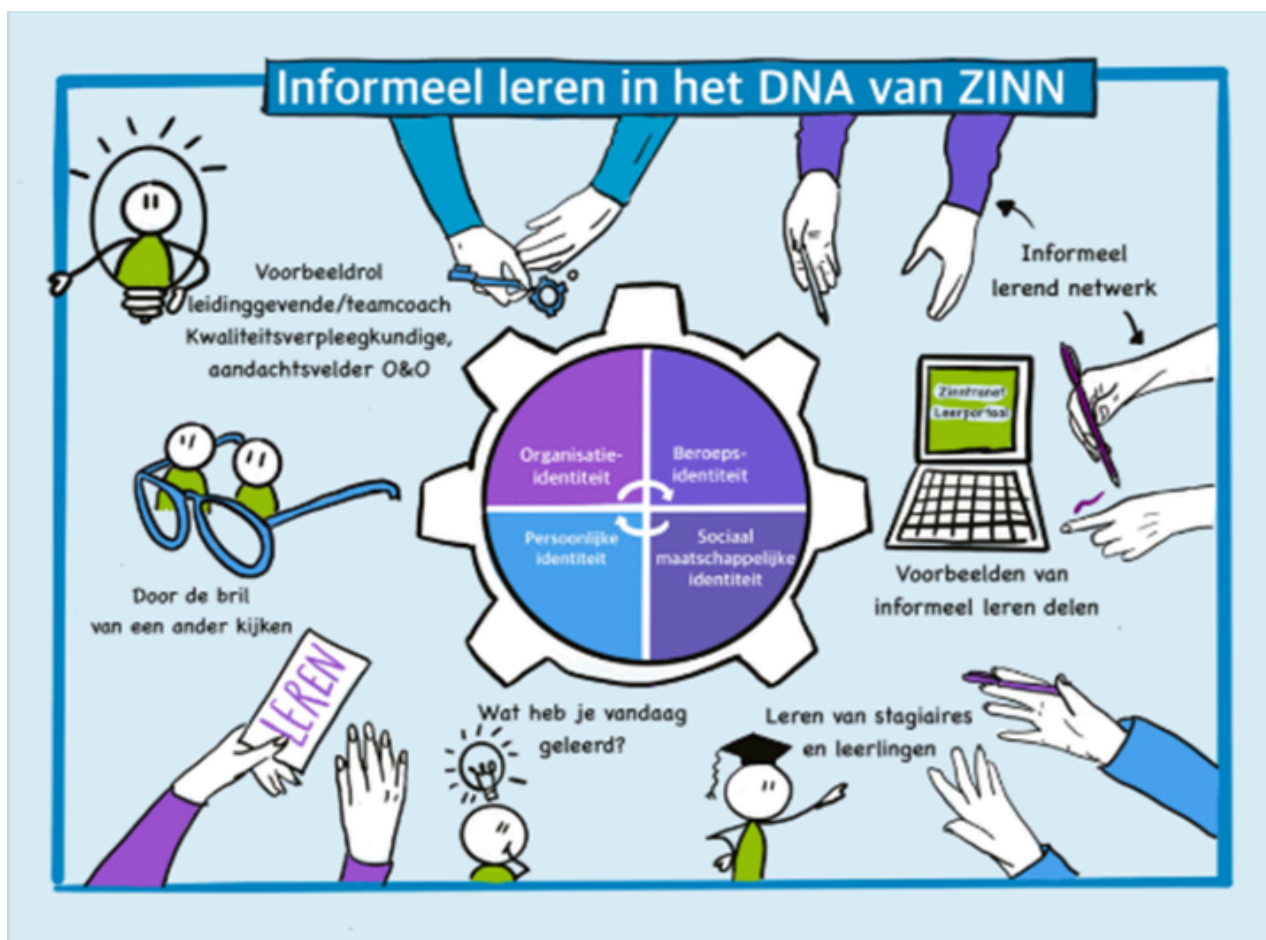
De rol die leidinggevenden hebben in de ontwikkeling van medewerkers is voor ZINN van grote waarde. Leidinggevenden geven het goede voorbeeld en zijn onmisbaar bij het aantrekken en behouden van medewerkers. Daarnaast is het essentieel dat leidinggevenden goed voorbereid zijn op alle veranderingen in de zorg. In samenwerking met de Hanze zijn voor hen in 2024 trainingen ontwikkeld rondom drie thema's: oplossingsgericht coachen, het meenemen van het team in verandering en omgaan met verschillende generaties. In 2025 is dit aangevuld met trainingen als verandermanagement, ethiek en de klankkleur van leiderschap, waarbij vanuit een muzikale invalshoek naar leiderschap is gekeken. Deze trainingen sluiten aan bij de wensen van leidinggevenden en het Management Team. In 2026 krijgt dit programma mogelijk een vervolg.

4.2 Ontwikkelen in het Huis van Leren

Om goed voorbereid te zijn op alle ontwikkelingen binnen de ouderenzorg, heeft ZINN in 2025 de vernieuwde ontwikkel- en opleidingscyclus voortgezet. Deze cyclus sluit naadloos aan op de WorkForceManagement (WFM)-methodiek en het Plan-Do-Check-Act (PDCA)-principe. Door deze aanpak kunnen we proactief inspelen op veranderingen en krijgen we jaarlijks helder inzicht in opleidingsbehoeften, het aanbod en de bijbehorende kosten. Zo zorgen we ervoor dat er altijd voldoende en goed opgeleide medewerkers zijn.

Leidinggevend inventariseren de opleidingswensen binnen hun team, waarna interne trainers deze input vertalen naar concrete trainingsprogramma's voor 2026. Dit doen we samen met zowel interne als externe opleiders. In samenwerking met het Practoraat Leven Lang Ontwikkelen van Noorderpoort is onderzocht hoe informeel leren een vast onderdeel kan worden van ons dna. Informeel leren, bijvoorbeeld van elkaar of door uitdagende taken, speelt hierin een sleutelrol. Er zijn interventies uitgewerkt om de bewustwording en het belang van informeel leren binnen de organisatie te vergroten. Ook in 2026 blijft ZINN zich actief inzetten op het stimuleren van informeel leren.

In 2025 is bovendien verder gebouwd aan het netwerk van aandachtsvelders Ontwikkeling & Opleiding. We zien nu al de eerste mooie resultaten van samen informeel leren op locatie. Dit past helemaal bij onze visie op een cultuur van Leven Lang Ontwikkelen. Bijgaand een praatplaat van interventies van informeel leren:



ZINN beschikt bovendien over een uitgebreid leerportaal (Learning Management System) met een breed aanbod aan e-learnings. Op dit moment wordt het kwaliteitspaspoort in het leerportaal opnieuw vormgegeven in ingericht, zodat medewerkers zelf meer grip krijgen op hun verplichte scholingen en toetsingen. In 2025 is op de revalidatieafdeling van De Brink een pilot met self-assessments gestart. Hiermee kunnen medewerkers zelf hun bekwaamheid aantonen. De eerste ervaringen zijn positief. Als gevolg hiervan is het nieuwe beleid 'Aantoonbaar bekwaam' ontwikkeld, waarbij vertrouwen het uitgangspunt is, in plaats van controle. Deze aanpak geeft medewerkers meer ruimte voor hun eigen ontwikkeling en stelt hen in staat efficiënter te werken. De vernieuwde inrichting van het portaal en het nieuwe bijbehorende beleid worden in de loop van 2026 uitgerold.

Daarnaast wil ZINN nog meer skillsgericht opleiden, met nadruk op het versterken van vaardigheden en doorgroeimogelijkheden voor medewerkers. Ook is er aandacht voor het verbeteren van digitale vaardigheden binnen het team. Hier gaan we in 2026 mee verder.

Tot slot heeft de Afdeling Opleidingen & Ontwikkeling in 2025 actief de samenwerking gezocht met regionale zorginstellingen als Zonnehuisgroep Noord, de Hoven en Dignis, om regelmatig te kunnen klankborden en best practices te delen.



4.3 Commissie Onderzoek & Wetenschap

De Commissie Onderzoek en Wetenschap (COW) van ZINN maakte zich in 2025 sterk voor het verstevigen van de onderzoekspositie binnen de organisatie. De commissie stelde een meerjarenonderzoeksagenda op, waarmee ZINN wezenlijk wil bijdragen aan een toekomstbestendige ouderenzorg. Deze agenda sluit naadloos aan op de strategische en tactische keuzes zoals verwoord in de koers ‘Ouderen zijn de Toekomst’ voor 2024–2033. Voor de periode 2025–2028 ligt de focus specifiek op het ondersteunen van de ontwikkelpaden ‘Een optimale cliëntreis’ en ‘ZINNovatie’.

Met onderzoek willen we de cliëntreis van bewoners verbeteren en vernieuwen, zodat de kwaliteit van zorg en begeleiding steeds verder omhooggaat. Omdat we verwachten dat het aantal bewoners met een intensievere psychogeriatrische zorgvraag flink zal groeien, richt deze onderzoeksagenda zich in het bijzonder op psychogeriatric. De hele reis van deze bewoners – van thuis naar het verpleeghuis en binnen het verpleeghuis zelf – vraagt om Begeleiding Dichtbij en Sterke Zorg op elk moment.

Naast het opstellen van de meerjarenagenda is er het afgelopen jaar hard gewerkt aan de voorbereidingen van het nieuwe Onderzoekslab. Als professionele organisatie hecht ZINN veel waarde aan werken vanuit practice- en evidence-based principes. Meedoen aan onderzoek draagt bij aan het vakmanschap van medewerkers en stimuleert een lerende, nieuwsgierige houding. ZINN is dan ook al jarenlang actief betrokken bij onderzoek in de (ouderen)zorg. Door deze activiteiten steviger te positioneren binnen de organisatie, versterken we de expertise en het vakmanschap van onze medewerkers. In 2026 worden aan het Onderzoekslab zowel een coördinator als onderzoekers verbonden.

Enkele voorbeelden van onze onderzoeken:



4.3.1 ENVIDEM

ENVIDEM is de naam van het onderzoek dat ZINN doet naar de effecten van een prikkelarme indeling en sfeer van de huiskamers binnen ZINN. Het onderzoek heeft als doel de levenskwaliteit van mensen met dementie, die wonen op een psycho-geriatrische (PG)-afdeling, te verbeteren. De huiskamers zijn slim ingericht met allerlei elementen en foefjes die het welbevinden en rust van bewoners ten goede kunnen komen. Denk aan planten, maar ook kleurgebruik, zoals 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 PG aandoening. In 2025 is de data gecodeerd en in een statistiek programma gezet. Daarnaast is er een opzet gemaakt voor een praktische handleiding voor zorgmedewerkers. Uitkomsten en conclusies van het onderzoek worden begin 2026 verwacht.

4.3.2 Samenwerking UNO-UMCG: Van Moeten naar Mogen

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, kennis te delen en deze toe te passen in de praktijk.

In 2025 is ZINN aangesloten bij het UNO-UMCG onderzoeksproject 'Van Moeten naar Mogen'. Het doel van dit project is om af te stappen van de verplichte dubbele controle vóór het aanreiken of toedienen van medicatie. Het draait bij medicatieveiligheid vooral om bewustzijn van risico's en een professionele omgang daarmee, niet enkel om het strikt volgen van regels. Onderzoek laat tot nu toe niet zien dat het inschakelen van een tweede zorgmedewerker bij de dubbele controle daadwerkelijk leidt tot minder medicatiefouten. Tegelijkertijd kost deze procedure veel tijd en kan het medewerkers afleiden van andere zorgtaken. Bovendien blijkt het in de praktijk vaak lastig om de dubbele controle goed uit te voeren. Daarom starten we, samen met vier andere VVT-organisaties, een pilot waarin we de dubbele controle bij risicovolle medicatie buiten de baxter loslaten. Voor risicovolle medicatie in de baxter gebeurt de controle al in de apotheek en is een dubbele check door zorgmedewerkers dus niet aan de orde. In deze pilot, die begin 2026 van start gaat, staat de professionaliteit van de medewerker centraal: een dubbele controle hoeft niet, maar mag wel.

4.3.3 Onderzoek door studenten

In 2025 bood ZINN verschillende studenten een plek voor kortlopende onderzoeken in het kader van hun afstuderen. Studenten kwamen van hbo V, mondheelkunde en de VU.

Onderwerpen waren:

- Multidisciplinaire aanpak van grensoverschrijdend gedrag bij cliënten.
- Transmurale zorgoverdracht van het Martini Ziekenhuis naar ZINN.
- Signalering van mondproblemen bij ouderen in de thuiszorg.
- Onderzoek naar werkende effecten in de adoptie van zorgtechnologie voor medewerkers.



Hoofdstuk 5: Toekomst

5.1 Algemeen

We schreven het al in hoofdstuk 1: de ouderenzorg staat voor flinke veranderingen, vooral door maatschappelijke, demografische en financiële ontwikkelingen. Het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) 2025–2028, dat samen met de overheid en zorgorganisaties is opgesteld, geeft richting aan hoe de sector zich voorbereidt op de toekomst. Daarbij draait alles om kwaliteit van leven.

ZINN sluit zich hier volledig bij aan. Onze langetermijnstrategie #ouderenzijndetoekomst past hier perfect bij. Het HLO bevestigt waar wij voor staan: een optimale cliëntreis, met ‘Aandacht voor elkaar geeft het leven glans’ als ons uitgangspunt. In het jaarplan maken we onze ambities en doelen concreet en zorgen we dat ze echt aansluiten bij de praktijk.

Het document ‘Vorbereiding op het Jaarplan’ voor 2026 is gebaseerd op onze kernwaarden en principes. Alles sluit aan op de actuele strategische en financiële kaders, zoals de strategische koers 2024-2033 #ouderenzijndetoekomst, de meerjarenkaderbrief, de meerjarenbegroting en het document ‘Vorbereiding op de begroting’ voor 2026.

In 2026 gaan we vol energie verder met het uitvoeren van bestaande plannen en initiatieven. We kiezen heel bewust voor een duidelijke en doelgerichte aanpak, waarbij we continu blijven verbeteren. Samenwerken en optimaal gebruik maken van elkaars kennis en ervaring staan centraal.





Naast de projecten die al lopen, richten we ons in 2026 ook op vitaliteit, en dat in de breedste zin van het woord. Dat betekent aandacht voor:

- **Medewerkersvitaliteit:** gezondheid, mentale fitheid, invloed op ziekteverzuim en loopbaanbegeleiding.
- **Cliëntvitaliteit:** zelfredzaamheid en plezier in het leven.
- **Financiële vitaliteit:** datagericht werken, overzichtelijke dashboards en financiële gezondheid van medewerkers.
- **Digitale vitaliteit:** verbeteren van digitale vaardigheden, systemen en technologie.

In de afgelopen jaren zijn er al veel mooie initiatieven gestart en plannen gemaakt. Komend jaar pakken we de uitvoering op binnen de zorgteams, met onder andere:

- Flexibel inzetten van medewerkers (ZINN in planning).
- Inzet van zorgtechnologie.
- ACP, stepped care, inzet van regiebehandelaarschap, optimaliseren van de eerstelijnsbehandeling.
- Ontwikkelen en inzetten van de Volledig Thuis Teams.

Er staat dus genoeg op de agenda voor het komende jaar. We blijven in beweging naar een ZINN dat herkenbaar en uniek blijft, en tegelijkertijd zo effectief mogelijk samenwerkt – binnen ZINN én met anderen.

5.2 Landelijke en regionale ontwikkelingen

De landelijke en regionale ontwikkelingen volgen elkaar razendsnel op. In het Integraal Zorgakkoord (IZA) hebben partijen duidelijke afspraken gemaakt om de zorg toekomstbestendig, toegankelijk en betaalbaar te houden. Het landelijke programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) zorgt voor regionale transitie-middelen die de scheiding tussen wonen en zorg mogelijk maken. Zo kunnen de nodige veranderingen echt worden doorgevoerd.

Daarnaast zijn het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en het Hoofdlijnenakkoord Ouderen (HLO) van kracht. Het AZWA, dat op 8 september 2025 is ondertekend, vult het IZA en GALA aan en draagt bij aan toegankelijke, betaalbare en toekomstbestendige zorg.



De belangrijkste doelen zijn:

- Arbeidsmarkttekort verminderen (100.000 mensen erbij tot 2028);
- Gelijkwaardige toegang tot zorg;
- Minder administratie (20% minder in 2030);
- Slimmer inzetten van technologie (zoals AI);
- Betere samenwerking tussen medisch en sociaal domein.

Het HLO, in juli 2025 ondertekend door overheid, zorgorganisaties en verzekeraars, richt zich op toekomstbestendige ouderenzorg. De focus ligt op:

- Personeelstekorten verminderen;
- Zorg en ondersteuning passend bij de wensen en zelfstandigheid van ouderen;
- Versterken van mantelzorgers, bijvoorbeeld via respijtzorg;
- Landelijke opnametoets vanaf 2028 voor verpleeghuiszorg;
- Minder administratieve lasten (20% minder in 2030);
- Centrale rol voor reablement.

5.3 Groninger Kracht

Drie jaar geleden hebben 17 Groninger ouderenzorgorganisaties samen de regiovisie Groninger Kracht ontwikkeld. Hun ambitie? ‘Zo lang mogelijk vitaal en zelfstandig ouder worden in je eigen omgeving. Meedoen aan de gemeenschap en je van betekenis voelen, ook als je ondersteuning of zorg nodig hebt.’

Om deze regiovisie uit te voeren, hebben de 17 organisaties van Groninger Kracht de afgelopen drie jaar gezamenlijk transitie-middelen uit WOZO aangevraagd – en gekregen. ZINN trekt de kar bij pijler 4 en 5, en levert ook een actieve bijdrage aan de andere pijlers. In 2025 zijn binnen deze projecten flinke stappen gezet. Zo heeft ZINN samen met Menzis Zorgkantoor gewerkt aan een regionale aanpak om Specialistische Ouderengeneeskunde beschikbaar te houden voor consulten in de eerstelijnszorg en kleinschalige woonvormen. Ook startten er samenwerkingen tussen Medisch Specialistische Revalidatiezorg en Geriatrische Revalidatiezorg, met ZINN en het UMCG als initiatiefnemers. Samen met Dignis, Zorggroep Groningen en het Martini Ziekenhuis zetten we de eerste stappen voor CVA-patiënten, waarbij ZINN haar technologische en extramurale expertise inzet.

Om dit doel te bereiken zijn er vijf pijlers vastgesteld:

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

Om deze regiovisie uit te voeren, hebben de 17 organisaties van Groninger Kracht de afgelopen drie jaar gezamenlijk transitie-middelen uit WOZO aangevraagd – en gekregen. ZINN trekt de kar bij pijler 4 en 5, en levert ook een actieve bijdrage aan de andere pijlers. In 2025 zijn binnen deze projecten flinke stappen gezet. Zo heeft ZINN samen met Menzis Zorgkantoor gewerkt aan een regionale aanpak om Specialistische Ouderengeneeskunde beschikbaar te houden voor consulten in de eerstelijnszorg en kleinschalige woonvormen. Ook startten er samenwerkingen tussen Medisch Specialistische Revalidatiezorg en Geriatrische Revalidatiezorg, met ZINN en het UMCG als initiatiefnemers. Samen met Dignis, Zorggroep Groningen en het Martini Ziekenhuis zetten we de eerste stappen voor CVA-patiënten, waarbij ZINN haar technologische en extramurale expertise inzet.

Bij pijler 5 heeft ZINN het ‘Meer dan Wonen’-concept verder uitgewerkt, bijvoorbeeld voor De Zuiderflat en de wijk Vinkhuizen – samen met woningstichting Patrimonium en de gemeente Groningen. Op initiatief van pijler 5 is ook het Netwerk Wijkzorg Noord opgezet, een club van inmiddels 20 wijkzorgorganisaties. Wijkverpleegkundigen werken hier aan een gezamenlijke agenda, met aandacht voor uniforme werkwijzen en samenwerken bij zorgvragen. Het doel: wijkverpleging beschikbaar houden voor heel Groningen. Vanuit pijler 4 en 5 is er regelmatig overleg met de huisartsen van DokNoord, de regionale organisatie voor huisartsenzorg.

Een belangrijk thema in 2025 was samen invulling geven aan de Visie op de Eerstelijnszorg 2030 en het opzetten van een Regionale Eerstelijns Voorziening (RESV), inmiddels omgedoopt tot het Groninger Eerstelijns Samenwerkingsplatform (GESP). Hiervoor zijn een stuurgroep en projectgroep actief, ondersteund door financiering van ZonMw. ZonMw stimuleert onderzoek, innovatie en het delen van kennis in zorg en welzijn.

De regiovisie van Groninger Kracht is volledig geïntegreerd binnen actielijn 1 van Gezond Groningen, een breed samenwerkingsverband van gemeenten, huisartsen, ziekenhuizen, zorginstellingen, welzijnsorganisaties, provincie, onderwijsinstellingen en Menzis.

In 2025 was ZINN actief betrokken bij overleg met gemeente Groningen over de uitvoering van diens woonzorgvisie. Woningcorporaties, ouderenzorginstellingen, gemeente en zorgkantoor kwamen regelmatig bij elkaar. Samen onderzoeken we de mogelijkheden voor geclusterd wonen voor ouderen in stadsdelen als Oude Wijken, Stadshavens en Suikerzijde. Ook in Midden-Groningen levert ZINN als stuurgroep lid een bijdrage aan de woonzorgwelzijnsvisie van de gemeente, die in 2026 verder wordt uitgewerkt.

Tot slot vertegenwoordigt ZINN de ouderenzorgorganisaties uit Groningen binnen het AMR (antimicrobiële resistentie) Zorgnetwerk Noord Nederland. Hier werken ziekenhuizen, VVT-instellingen en eerstelijnsorganisaties samen aan een infectie veilige regio, met gezamenlijke protocollen en extra aandacht voor een goede overdracht van patiënten binnen de zorgketen.

5.4 Verwachte investeringen

In 2025 zijn we gestart met de voorbereidingen voor de nieuwbouw op De Ark. Door recente ontwikkelingen herzien we de beoogde doelgroep op deze locatie, naast De Brink. De Ark krijgt ongeveer 40 appartementen en wordt de vervanging voor de gesloten locatie Zuiderflat. Tegelijk onderzoeken we een mogelijke renovatie van de laagbouw van De Burcht. Beide projecten staan gepland voor uitvoering in 2027. Daarna volgen in 2028/2029 de renovatiewerkzaamheden aan de oudbouw PG in De Dilgt.

In 2026 zetten we de eerste stappen richting een nieuw zorgoproepsysteem, met verdere investeringen later dat jaar. Daarnaast investeren we de komende jaren extra in verduurzaming, zorgtechnologie en kunstmatige intelligentie. Uiteraard blijven de reguliere investeringen in onderhoud en vervanging van inventaris gewoon doorgaan.

5.5 Financieringsverwachtingen

De financieringsbehoefte voor de komende jaren is vooral gekoppeld aan de eerder genoemde vastgoedplannen. In 2026 werken we de plannen verder uit, wat uiteindelijk leidt tot een borgingsverzoek bij het WFZ en een financieringsaanvraag. ZINN blijft erop inzetten om circa 30% van de totale investering uit eigen middelen te financieren, wat haalbaar is gezien onze liquiditeitspositie op 31-12-2025. De eerste gesprekken met WFZ en diverse banken verlopen positief; ze staan open voor financiering en borging. Voor reguliere investeringen verwachten we dat de kasstromen de komende jaren voldoende zijn.

5.6 Verwachte personeelsbezetting

Sinds 2024 geldt een door het zorgkantoor ingesteld plafond voor intramurale capaciteit. Uitbreiding binnen de WLZ is alleen mogelijk via VPT (Volledig Pakket Thuis) en MPT (Modulair Pakket Thuis). ZINN ziet de zorgzwaarte binnen de bestaande intramurale plekken verder toenemen. De beschikbaarheid van personeel blijft een grote uitdaging door de krapte op de arbeidsmarkt en de groeiende zorgvraag. Daarom onderzoeken we nieuwe mogelijkheden op het gebied van (sociale) innovatie, zorgtechnologie en vernieuwing. Onze visie hierop is in 2025 vastgelegd in het concept 'Zorgteam van de toekomst', dat we verder gaan uitwerken in 2026.

5.7 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

Voor 2026 verwachten we dat het intramurale productievolume stabiel blijft ten opzichte van 2025. In het MPT-segment is ZINN in 2025 opnieuw gegroeid en we verwachten deze lijn de komende jaren voort te zetten. Met de opening van De Ark stijgt de omzet naar verwachting in 2028 tot € 150 miljoen euro.

De rentabiliteit blijft de komende jaren waarschijnlijk onder druk staan. Dit komt door een aantal onzekerheden: het nieuwe kabinet heeft bezuinigingen op de zorg aangekondigd, maar het is nog niet duidelijk hoe deze de ouderenzorg raken en of ze daadwerkelijk door de Tweede Kamer worden aangenomen. Ook de ontwikkeling van de CAO en de vraag of de Overheidsbijdrage Arbeidskosten Ontwikkeling (OVA) voldoende is voor de loonkosten zijn onzeker. Vanaf 2027 voeren de zorgkantoren nieuw inkoopbeleid in, waarvan de details nog niet bekend zijn. Hoe dit financieel uitpakt voor ZINN is dus nog onzeker.

Als deze onzekerheden werkelijkheid worden, zal de rentabiliteit verder afnemen. ZINN stuurt hier actief op bij, zodat we de rentabiliteit rond de 1% houden en de EBITDA-marge voldoende blijft voor toekomstige investeringen.

Hoofdstuk 6: Risicomanagement

6.1 Algemeen

Cliënt

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.

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: financierbaarheid vastgoed i.v.m. leningenportefeuille.

7. Kwaliteit

Risico 1. onvoldoende dossiervoering en overdracht.
Risico 2. onvoldoende toegerust zijn op (toekomstige) zorgvragen.
Risico 3: onvoldoende bekendheid met protocollen.

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 of grote ramp (zorgcontinuïteit).

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.
Risico 4: digitale vaardigheden medewerkers.

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

Beheersmaatregelen

- Programma-organisatie middels Lean Six Sigma methodiek, waarbij ook aandacht is voor planning (behalen van deadlines), 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. In 2025 hebben we tijdens een strategische sessie gekeken naar de voortgang. Hieruit bleek dat we op koers liepen om de gehaalde doelstellingen voor de eerste cyclus van drie jaar te halen. 2026 staat in het tekenen van het echt verankeren van nieuwe werkwijzen en worden er nieuwe doelstellingen voor de komende drie jaren vastgesteld.

6.1.2 Financiën

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

1. Risico 1: Strategie en besturing

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, leningenportefeuille en meerjarenbegroting.
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. Risicostategie en korte toelichting

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

Risicostategie: 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. In 2025 en in 2026 wordt er strak gestuurd op de vastgoedexploitatie vs. de zorgexploitatie en wordt het begrotingsproces opnieuw vormgegeven.

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.

6.1.3 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 1: Strategie en besturing

Risico 1: personeelskrapte loopt op

Risico 2: onvoldoende gekwalificeerd personeel

Risico 3: afnemende belastbaarheid personeel

Risico 4: Gevolgen cao

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
4. Onvoldoende flexibiliteit / ruimte in de roosters / inefficiënte planning

Beheersmaatregelen

- Nieuwe afspraken arbodienst en in 2026 mogelijk nieuwe arbodienstverlener.
- 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. Cascademodel: iedereen werkt op het maximum van zijn/haar kunnen en mogen.

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

Risicostrategie: verminderen

Toelichting: prognose meenemen in de begroting.

6.1.4 ZINN en omgeving

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

1. Risico 1: Strategie en besturing

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 of grote ramp (zorgcontinuïteit in het geding)

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 in de regio.

3. Belangrijkste oorzaken en maatregelen

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

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.
- Continuïteitsplan opstellen.

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: we zijn een betrokken en betrouwbare samenwerkingspartner door deelname aan verschillende (regionale) overleggen, bereidheid om kennis te delen in de ketennetwerken, bereidheid om samen te werken en kundig om in te spelen op actuele ontwikkelingen.

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), inzetten op regionale samenwerking en het opstellen van een continuïteitsplan.

6.1.5 Vastgoed

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

1. Risico 1: Strategie en besturing

Risico 1: Betaalbaarheid onderhoud vastgoed

Risico 2: Slechte beschikbaarheid vakmensen / bedrijven

Risico 3: niet in huis hebben specifieke kennis

Risico 4: 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

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. Risicostategie en korte toelichting

Risico 1: betaalbaarheid onderhoud vastgoed

Risicostategie: verminderen

Toelichting: nieuw 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 contractmanagement.

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: financierbaarheid vastgoed / leningenportefeuille

Risicostrategie: verminderen

Toelichting: goed contact met de banken, updaten strategisch huisvestingsplan, sturen op vastgoedexploitatie, EBITDA en meerjarenprognoses.

6.1.6 ICT/IT

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

1. Risico 1: Strategie en besturing

Risico 1: Cybersecurity niet op orde of niet in control

Risico 2: Gebrek aan focus

Risico 3: afhankelijkheid (onderlinge) applicaties

Risico 4: digitale vaardigheden medewerkers

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

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

Beheersmaatregelen

- Plan van aanpak opgestelde voor gestructureerde ontwikkeling
- Jaarlijkse externe IT-audit en IT-scan + beoordeling
- Externe begeleiding bij ICT-platform
- Meer kennis van systemen, security, vaardigheden dmv 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. Aansluiting bij Z-Cert en van NEN7510 compliant naar NEN7510 certificering.

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.

Risico 4: digitale vaardigheden medewerkers

Risicostrategie: verminderen

Toelichting: middels adoptieteam scholing ZINNbrede scholing organiseren.

6.1.7 Kwaliteit

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

1. Risico 1: Strategie en besturing

Risico 1: Onvoldoende dossiervoering en overdracht.

Risico 2: Onvoldoende toegerust op (toekomstige) zorgvragen.

Risico 3: Onvoldoende bekendheid met protocollen

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

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

Beheersmaatregelen

- Kwaliteit-audits, opleidingsprogramma
- Nieuwe onboarding-programma
- Nieuw inwerk-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.

Risico 3: Onvoldoende bekendheid met protocollen

Risicostrategie: verminderen

Toelichting: : d.m.v. audits, scholing, continu verbeteren, onderzoeken, etc. is er doorlopende aandacht voor goede beheersing van de protocollen. Tevens proberen we op ludieke wijze hier aandacht voor te vragen en kijken we of het onboardingsprogramma anders ingericht kan worden.

Hoofdstuk 7: Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Als grote zorgorganisatie voelt ZINN het belang van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is daarom geen apart project, maar zit verweven in ons dna en onze dagelijkse werkwijze. We zien het als vanzelfsprekend om bij elke beslissing de balans tussen mens, milieu en maatschappij te zoeken. Onze MVO-functionaris (MVOF) speelt hierin een centrale rol en adviseert het Facilitair Bedrijf op basis van een helder vastgestelde rolbeschrijving. Samen met de Raad van Bestuur en de manager Facilitair Bedrijf vormt de MVOF een kernteam duurzaamheid, dat actief betrokken is bij onze Green Teams.

7.1 Duurzaam ZINN

Onze strategische koers steunt op zes kernprincipes die richting geven aan onze bedrijfsvoering en dienen als kompas bij nieuwe ontwikkelingen en innovaties. Duurzaamheid is één van deze principes. We streven continu naar een evenwicht tussen mens, milieu en maatschappij, waarbij MVO-aspecten standaard worden meegenomen in iedere beslissing. In 2025 hebben we een verdiepingsslag gemaakt met de Milieuthermometer Zorg, waarmee we via vijftien thema's – van CO2-reductie tot afvalvermindering – de eerste stappen zetten richting duurzame zorgverlening. Begin 2026 zijn we gestart met het ontwikkelen van een integraal duurzaamheidsbeleid en werken we toe naar bronzen certificering volgens de Milieuthermometer Zorg.

Bovendien zijn is ZINN aangesloten bij de Green Deal Zorg, waarmee we samen met andere organisaties de verduurzaming van de zorgsector versnellen. De speerpunten van de Green Deal zijn vertaald naar ons maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid.



7.2 Green Teams ZINN

In 2025 kreeg de werkwijze van de Green Teams verder vorm. Elk team bestaat uit enthousiaste medewerkers van verschillende functies die samen op eigen wijze duurzaamheidsthema's tot leven brengen op de werkvloer. Zo worden medewerkers betrokken bij duurzame ontwikkelingen binnen ZINN. Aan de hand van vijf thema's – Afval/Producten, Energie, Geneesmiddelen, Vervoer, Voeding – maken de Green Teams duurzaamheid zichtbaar en voeren ze verschillende projecten ten bate van duurzaamheid uit. Daarbij worden vier stappen gevolgd: doelstelling bepalen, multidisciplinair samenwerken, resultaten meten en bekendheid geven aan initiatieven. Het haalbaarheidskwadrant helpt om te kiezen met welke doelstellingen we aan de slag gaan.

In 2025 hebben de Green Teams het printgedrag binnen ZINN in kaart gebracht, het gebruik van stukverpakkingen in onze restaurants teruggedrongen en is overgestapt op duurzamere medicijnbekers. Tijdens de 'Week van de zorg zonder afval' werden bewoners en personeel betrokken bij afvalinzameling rond onze locaties. Dit was ook een mooi moment om de Green Teams en de nieuwe afvalwijzer onder de aandacht te brengen. In 2026 wordt wederom meegedaan aan de 'Week van de zorg zonder afval' en introduceren we een kalender met duurzaamheidsinitiatieven voor de komende jaren.



7.3 Convenant 'Gezond eten uit de omgeving'

In juni 2025 heeft ZINN samen met meer dan 30 organisaties, waaronder de provincie en gemeente Groningen, onderwijsinstellingen, zorginstellingen en horeca, het convenant 'Gezond eten uit de omgeving' getekend. Hiermee wordt ingezet op een regionale voedselketen, waarbij producten lokaal worden geteeld, verwerkt en geconsumeerd. Dit komt niet alleen de lokale economie ten goede, maar versterkt ook de gezondheid en het welzijn van de Groningse bevolking. Door korte voedselketens te stimuleren, wordt verse en gezonde voeding toegankelijker voor iedereen, ook in kwetsbare wijken. Dit biedt boeren bovendien een beter verdienmodel en moedigt duurzame productiemethoden aan.

ZINN speelt daarnaast een actieve rol in het Facilitair Netwerk Noord Nederland en werkt samen met andere zorginstellingen aan regionale samenwerkingen, bijvoorbeeld via een werkatelier rond eten en drinken.

Hoe werkt dit concreet? Het aanbod vegetarische maaltijden en snacks is groter. Daarnaast wordt voedselverspilling in keukens en woongroepen gemeten en actief verminderd én hebben we een kritischer blik op het assortiment qua duurzaamheid en gezondheid. Het uiteindelijke doel is minder verspilling, meer regeneratieve producten, versterking van de regionale economie en het terugdringen van dierlijke eiwitten. Zo kunnen bewoners en medewerkers genieten van een verantwoorde en smakelijke maaltijd.



7.4 Circulair inkopen

ZINN stimuleert leveranciers en verwerkers om producten, onderdelen of grondstoffen opnieuw in te zetten aan het einde van hun levensduur – met behoud van zoveel mogelijk waarde. Zo scheiden we onze afvalstromen zoveel mogelijk; lukt dat niet intern, dan pakken onze afvalverwerkers dit op. Er wordt bewust gekozen voor Green Select koffiemachines: refurbished apparaten met een tweede leven, waarmee we verspilling tegengaan. Ook bij andere leveranciers let ZINN scherp op de footprint van producten, van herkomst tot transportkosten.

Bij nieuw- en verbouw maken we zoveel mogelijk gebruik van geogste materialen, zoals hout, isolatie en gipsplaten. Daarbij worden de Algemene Inkoopvoorwaarden Gezondheidszorg (AIVG) als leidraad gehanteerd. Om zeker te weten dat deze duurzaam is, wordt onze energie ingekocht met Garanties van Oorsprong (GvO's). Samen met leveranciers van eten en drinken ontwikkelen we een tool om de gezondheid en duurzaamheid van bestellingen inzichtelijk te maken. Daarnaast worden met onze installateur extra stappen onderzocht om de CO2-uitstoot verder te verlagen. Veel afvalstromen worden al apart ingezameld en verwerkt; vanaf 2026 starten we een pilot om plastic en drankkartons op specifieke locaties apart te verzamelen en gaan we ons afval samen met de Milieudienst Groningen verder scannen.

7.5 Strategisch huisvestingsplan en huisvesting

In 2025 heeft ZINN flinke stappen gezet met het Strategisch Huisvestingsplan (SHP). Sinds 2024 vormt dit plan de rode draad voor de ontwikkeling van ons vastgoed op de lange termijn. Het SHP is verder uitgewerkt, afgestemd met onze stakeholders en stevig ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering. Zo hebben we een duidelijk kompas voor alle huisvestingskeuzes, nu en in de toekomst. Ons doel? Een toekomstbestendig, duurzaam en flexibel vastgoedportfolio dat perfect aansluit op onze strategische koers.

Nieuwe inzichten die tijdens het proces ontstaan, nemen we direct mee in de organisatie. Nieuwbouw en renovatie worden uitgewerkt in aparte werkstromen, terwijl het SHP dient als toetsingskader voor het gebruik van ruimten, verbouwingen en strategische keuzes. Per locatie bekijken we de functionele, ruimtelijke en technische staat. Voor De Ark ligt de focus op flexibiliteit, duurzaamheid en nieuwe woonconcepten. Bij De Burcht, De Dilgt en De Brink zijn verschillende scenario's uitgewerkt om de intramurale zorgvoorzieningen toekomstbestendig te maken. De Pelster richt zich vooral op het versterken van de buurtfunctie en het aanpakken van overlast en verouderde voorzieningen.

7.5.1 Huisvestingscommissie en governance

Om het huisvestingsbeleid goed te bewaken, hebben we in 2025 de Huisvestingscommissie opgericht. Deze commissie toetst het gebruik van ruimten aan het strategisch beleid en denkt actief mee over aanpassingen, capaciteitsinzet en afstemming bij verbouwingen en nieuwbouw. Daarnaast kijkt de commissie naar de integratie van huisvesting met zorginhoudelijke en financiële kaders. Door deze professionaliseringsslag is de besluitvorming rond vastgoed stevig verankerd binnen onze governance.

7.5.2 Financiële kaders en onderhoudsplanning

Het SHP is nauw verbonden met de financiële uitgangspunten voor 2023 tot 2033. Nieuwbouw- en renovatieprojecten, zoals bij De Ark, De Burcht en De Dilgt, worden deels gefinancierd met externe middelen. Jaarlijks actualiseren we het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) om de balans te houden tussen exploitatie, investeringen en kwaliteit. NHC-gelden zetten we bewust in, aangezien een deel van het positieve exploitatieresultaat nodig is voor andere bedrijfsvoeringskosten. Deze financiële kaders bepalen de fasering van toekomstige projecten.

7.5.3 Flexibiliteit en toekomstbestendige zorgconcepten

Uit diverse projecten blijkt dat flexibiliteit in woonruimten steeds belangrijker wordt, zeker door veranderende zorgzwaarte en personeelstekorten. Het SHP benadrukt het belang van uitwisselbaarheid van woonzorgstudio's en appartementen tussen verschillende doelgroepen. Die flexibiliteit nemen we standaard mee in nieuwbouw- en verbouwprojecten. Het plan sluit aan bij trends zoals de groeiende behoefte aan thuisnabije zorgconcepten, de ontwikkeling van VPT/MPT-oplossingen, verduurzaming en de veranderende dynamiek op de arbeidsmarkt.

7.5.4 Implementatie en vervolgstappen

2025 was een overgangsjaar waarin het SHP is afgerond, georganiseerd, getoetst en geïntegreerd in onze reguliere werkzaamheden. In 2026 en daarna verschuiven de prioriteiten naar uitvoeringsvoorstellen per locatie en de verdere uitwerking van De Ark. Maar ook staat besluitvorming over fasering en investeringen op de agenda, evenals de verfijning van het Schuifplan plus financiële doorrekening en monitoring door de Huisvestingscommissie. Zo blijft ZINN werken aan huisvesting die perfect past bij zorg, duurzaamheid en de wensen van onze bewoners en medewerkers.





Deel 2

Verlag 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. De Raad van Toezicht 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 staan voor de Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht kent een jaarlijkse vergadercyclus met als vaste onderwerpen de behandeling van de strategische koers, het jaarplan met de begroting en het jaarverslag met de jaarrekening. De leden van de Raad van Toezicht worden gehonoreerd volgens de Wet Normering Topinkomens (WNT). De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die conflicteren met hun lidmaatschap van de Raad van Toezicht van ZINN.

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

2. Vergaderschema 2025

Het schema voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur voor 2025 was als volgt:

Vergadering	Datum
1. onderwerpen o.a. treasuryjaarplan 2025, vaststellen verslag zelfevaluatie, benoemingsbesluit tweede termijn M. Riemersma, werving- en selectie nieuwe voorzitter RvT per juli 2025, De Ark.	4 februari 2025
2. onderwerpen o.a. de jaarrekening en bestuursverslag, het accountantsverslag, benoeming C. Bronda als voorzitter RvT, 100-dagen analyse lid Raad van Bestuur, jaarverslag klachtenfunctionaris, jaarverslag functionaris gegevensbescherming. Jaarverslag vertrouwenspersoon, managementsamenvatting CTO en kwaliteitsbeeld	15 april 2025
3. onderwerpen o.a. leergang innoverend leiderschap lid Raad van Bestuur, capaciteitsmanagement, voorbereiding jaargesprekken RvB, voorbereiding strategische sessie	10 juli 2025
4. onderwerpen o.a. ontmoeting CCR, voorbereiding op de begroting 2026, voortgang strategie, De Ark, voorbereiding zelfevaluatie	30 september 2025
5. onderwerpen o.a. voorbereiding op het jaarplan 2026, samenwerking in de regio, Zuiderflat, moreel beraad, aanpak ziekteverzuim.	11 november 2025
6. onderwerpen o.a. WNT 2026, begroting 2026, managementletter 2025, jaaragenda RvT 2026, aflopen SWAP, zelfevaluatie	10 december 2025
Themabijeenkomst / strategische sessie	
1. Strategische sessie met een update van de nieuwe strategische koers.	4 februari 2025
2. Strategische sessie over de (toekomst van de) regionale samenwerkingen.	26 augustus 2025

Gedurende het verslagjaar is de voltallige Raad van Toezicht zes keer bijeengewoest voor een formele vergadering en twee keer voor een strategische sessie. De Raad van Toezicht kent een Auditcommissie, een Kwaliteitscommissie en een Remuneratiecommissie. Deze zijn respectievelijk vier, drie en twee keer bijeen geweest. De Raad van Toezicht heeft twee strategiesessies per jaar. De sessies hebben als doel samen te praten over strategische onderwerpen, buiten de reguliere vergaderingen om. Hier gaat het om het verdiepende gesprek met elkaar over specifieke strategische onderwerpen. In 2025 is meerdere malen met elkaar gesproken over de duiding en de voortgang van de strategische koers 2024-2033 '#ouderenzijndetoeekomst'. Deze koers bestaat uit drie cycli van steeds drie jaar. Dit is ook blijvend onderwerp van gesprek in 2026. Tevens geldt dat in 2026 de eerste driejarige cyclus afloopt en de Raad van Toezicht wordt betrokken bij de invulling van de tweede driejarige cyclus 2027-2029.

De Raad van Toezicht heeft dit jaar overleg gehad met de Ondernemingsraad; de Centrale Cliëntenraad; de accountants van EY; de manager van het Extramuraal cluster; het voltallige Managementteam. De Kwaliteitscommissie heeft overleg gehad met de verschillende kwaliteitsfunctionarissen; professionals uit de wijkverpleging over het onderwerp re-ablement in de wijkverpleging; de manager van het Facilitair Bedrijf en verschillende adviseurs met een rondleiding in de keuken en het restaurant van locatie De Es en de overige ontwikkelingen op het gebied van eten en drinken; de geestelijk verzorgers in locatie De Burcht. Tevens heeft de Inspectie een onaangekondigd bezoek gebracht aan locatie De Burcht over het onderwerp de Wet Zorg en Dwang. Het verslag van dit bezoek is besproken in de Kwaliteitscommissie. De Remuneratiecommissie heeft ter voorbereiding op het jaargesprek met de Raad van Bestuur gesproken met een afvaardiging van het MT en een afvaardiging van de Centrale Cliëntenraad. De Auditcommissie heeft contact gehad met de manager Financiën en ICT, de manager van het Facilitair Bedrijf, de concerncontroller, de externe adviseur van Thésor en de accountants van EY.

De Raad van Bestuur heeft voorafgaand aan de vergaderingen agendaoverleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht. Voor de vergaderingen van april, juli en september 2025 werd de vice-voorzitter 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. Waarover later in dit jaarverslag meer.

De Raad van Toezicht vindt het belangrijk om een goed beeld van de verscheidenheid binnen ZINN te krijgen. Daarom zijn de vergaderingen en/of de commissievergaderingen op de vier grote locaties van ZINN. Dit voornemen is in 2025 niet geheel gelukt. De Kwaliteitscommissie heeft vergaderingen gehad in De Es en De Burcht. De overige vergaderingen van de commissies en/of de voltallige Raad van Toezicht vonden plaats in De Dilgt. In 2026 wordt geregeld dat ook locatie De Brink weer wordt bezocht. Het bezoeken van verschillende locaties, het inzicht krijgen in rapportages en onderzoeken en gesprekken met verschillende interne en externe functionarissen en medewerkers vormen de basis voor de Raad van Toezicht in het toezichthouden. De Raad van Toezicht heeft aangegeven in 2026 meer werkbezoeken te willen doen om ook de locaties op wat meer informele wijze te bezoeken.

3.Onderwerpen

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

3.1 Financiën en bedrijfsvoering

De financiële rapportage en de financiële stand van zaken worden structureel tijdens elke vergadering besproken. In 2025 is extra aandacht geweest voor de verhouding tussen de vastgoedexploitatie en de 'reguliere of zorg' exploitatie en het belang van het sturen op de EBITDA. Dit is met name van belang in verband met de nieuw- en/of verbouwplannen van ZINN en de financieringsmogelijkheden daartoe. Dit heeft er onder andere toe geleid dat in de begroting van 2026 hier meer op gestuurd is. Ook is er specifieke aandacht geweest voor de financiële impact van het hoge ziekteverzuim, het inhuren van PNIL en de sturingsmogelijkheden. Ook hier wordt op gestuurd in de begroting van 2026. Ontwikkelingen die al in 2024 zijn ingezet en die in 2025 doorliepen is het meer sturen op de daadwerkelijke zorgzwaarte-mix en de capaciteitsplanning.

Tevens is er in 2025 meer aandacht geweest voor de positie van het vastgoed van ZINN en de plannen hieromtrent. In het eerste kwartaal is het strategisch huisvestingsplan van ZINN door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Dit geeft een overzicht van de geplande ontwikkelingen, laat de risico's en de samenhang zien. Tevens is dit een standaard onderwerp in de voortgangsrapportage en wordt in ieder geval één keer per jaar de betrokken manager uitgenodigd bij de auditcommissie. In het vastgoedstatuut wordt de Raad van Toezicht goed in positie gebracht en wordt ingezet op een planmatige gestructureerde aanpak.

Ook heeft de Raad van Toezicht deelgenomen aan een enquête over een passende implementatie van de NIS-2. Dit onderwerp staat ook weer op de agenda in 2026 om de Raad van Toezicht goed te blijven informeren en goed in positie te brengen over dit onderwerp. Ten dele in het verlengde hiervan is sinds enige jaren het gebruik om een presentatie te geven over de ICT-ontwikkelingen aan de hand van een scan op basis van de NEN7510. Ook dat is dit jaar weer gebeurd en in 2026 wordt uitgebreider stilgestaan bij de inzet van zorgtechnologie, zorgdomotica en AI.

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 2025 één calamiteitsmelding gedaan. Ook waren er vanuit 2024 twee lopende verbeterplannen en de voortgang daarvan is besproken met de Kwaliteitscommissie. Er zijn drie interne onderzoeken geweest waaruit geconcludeerd is dat het geen calamiteitsmeldingen waren. Wel heeft de Inspectie ZINN twee keer bezocht. Één keer betrof het een regulier accounthoudersgesprek. Het verslag hiervan is gedeeld met de Kwaliteitscommissie en één keer betrof het een onaangekondigd bezoek aan locatie De Burcht in het kader van de Wet Zorg en Dwang, ook dit verslag is gedeeld met de kwaliteitscommissie. Beiden verslagen laten een positief beeld zien van de kwaliteit van zorg binnen ZINN.

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.

3.3 Interne organisatie

De Raad van Toezicht blijft middels de voortgangsrapportages op de hoogte van de relevante interne ontwikkelingen. Hierbij kan gedacht worden aan lopende (juridische) procedures, relevante ontwikkelingen op personeelsgebied, organisatiewijzigingen, e.d. Op verzoek van de Raad van Toezicht is er wat dieper ingegaan op het ziekteverzuim en het beleid van ZINN. Ook zijn de uitkomsten van het MTO besproken.

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

Dit jaarverslag is onderdeel van het kwaliteitsverslag 2025, de jaarrekening en het bestuursverslag 2025. Op de website van ZINN worden 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.

3.4 Functioneren Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft zich gebogen over haar eigen functioneren en deskundigheidsbevordering. Afgesproken is hierin de richtlijnen van de NVTZ te volgen en jaarlijks te evalueren, met en/of zonder begeleiding.

- Op 10 december 2025 heeft een zelfevaluatie in de vorm van een moreel beraad plaatsgevonden. Dit onder begeleiding van een afvaardiging van een gediplomeerd moreel beraadleider en de ethische commissie van ZINN. Het dilemma wat besproken is "*Gaat ons eigen instellingsbelang voor het maatschappelijk belang?*" De zelfevaluatie heeft live plaatsgevonden. Alle leden van de RvT waren bij de zelfevaluatie aanwezig. De zelfevaluatie is door de remuneratiecommissie en de bestuurssecretaris voorbereid. Van het moreel beraad is een verslag gemaakt. De zelfevaluatie heeft de Raad van Toezicht handvatten gegeven om, wanneer een dergelijke situatie zich voordoet, met een goed afwegingskader en duidelijke informatiebehoefte, dergelijke vraagstukken te behandelen en te bespreken.

3.5 Verlenen van goedkeuring en vaststelling

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

- Benoeming nieuwe voorzitter + herbenoeming lid Raad van Toezicht
- Jaarrekening, accountantsverslag en bestuursverslag 2024
- Treasury jaarplan 2025
- Begroting en jaarplan 2026
- Jaarverslag RvT 2025
- WNT 2026
- Strategisch huisvestingsplan

3.6 Einde tweede termijn voorzitter C. Bijl en benoeming nieuwe voorzitter C. Bronda

De tweede termijn van de voorzitter dhr. C. Bijl liep af per juli 2025. In het najaar van 2024 is de wervingsprocedure voor een nieuwe voorzitter gestart, dit is beschreven in het jaarverslag van de RvT van 2024. Hierin was begeleiding van Boer & Croon. Tezamen met de VVAR, de CCR en de OR is een profiel opgesteld en op basis van dat profiel is het wervingstraject gestart. De gremia waren ook onderdeel van de sollicitatiegesprekken. Per juli 2025 is mevr. Bronda benoemd tot voorzitter Raad van Toezicht en lid van de Remuneratiecommissie.

De eerste termijn van mevr. Riemersma liep af per mei 2025. Omdat e.e.a. gelijktijdig verliep 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 toenmalige voorzitter van de Raad van Toezicht heeft middels (telefonische) voorbereidende gesprekken alle betrokkenen, inclusief de Centrale cliëntenraad gesproken over de herbenoeming. Dit waren positieve gesprekken en zodoende heeft, conform de vastgestelde procedure, de definitieve herbenoeming voor de tweede termijn van mevr. Riemersma plaatsgevonden op 4 februari 2025.

3.7 Jaargesprek Raad van Bestuur

De Voorzitter Raad van Bestuur is geaccrediteerd zorgbestuurder bij de NVZD, de beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg. In 2025 heeft zij het traject van heraccreditatie met succes doorlopen. Het Lid Raad van Bestuur start na ca. één jaar indiensttreding met het doorlopen van het accreditatietraject.

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 Raad van Bestuur, met een afvaardiging van het MT en Centrale Cliëntenraad in gesprek geweest aan de hand van deze vijf expertisegebieden. De conclusie is dat de samenwerking tussen de gremia en de Raad van Bestuur volgens iedereen goed verloopt. Er is waardering over en weer en de samenwerking kenmerkt zich door een open en transparante houding. De Raad van Toezicht spreekt waardering uit over het functioneren van de Raad van Bestuur. Daarnaast is aan de voorbereiding van het gesprek toegevoegd dat de bestuurders een zelfevaluatie schrijven. Deze zelfevaluatie en de gesprekken met de gremia zijn input geweest voor het jaargesprek. Dit betrof twee individuele gesprekken en een gezamenlijk gesprek met het voltallige bestuur om over de onderlinge samenwerking te spreken.

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 tot juli 2025	Voorzitter	-algemeen bestuurlijk -lid remuneratiecommissie	*Voorzitter RvT Zorgpartners Friesland (Frisius MC, Noorderbreedte, Thuiszorg het Friese Land, Revalidatie Friesland, het Frisius Fonds en het Noorderbreedte Fonds). * Voorzitter RvC FC Emmen. *Voorzitter Stichting Nazorg Ousterhaule *vice-voorzitter 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 *per juli 2025 Voorzitter RvT DC Terra	gepensioneerd
Mevr. C. Bronda	Voorzitter per juli 2025		*Voorzitter Vrienden van het Groninger Museum *Bestuurslid Vrienden van Het Behouden Huys	Tot 1-7-2025 gemeentesecretaris en tot 5-10-2025 in dienst van de gemeente Groningen.

Naam	Functie	Aandachtsgebied	Nevenfuncties	Maatschappelijke functie/beroep
			*Voorzitter Kwaliteitsregister voor professionals in het Sociaal Domein *Bestuurslid Wabi Sabi Theater *Inkomend voorzitter Rotary Groningen-Oost *Ambassadeur Maggie's Groningen Allemaal onbezoldigd.	
Dhr. D.C. Dorr	Lid	-voorzitter Auditcommissie -vastgoed	* Lid raad van toezicht van NIJZ, de bestuurlijke fusie van NijSmellinghe en ZuidOostZorg *voorzitter bestuur bewonersvereniging Hortus- en Ebbingekwartier.	Eigenaar Rond- en platbodemverhuur Oostwad
Dhr. J. Dusseljee	Lid Vice-voorzitter	-lid Auditcommissie -financieel-economisch	* lid bestuurlijke adviescommissie bedrijfsvoering VGN *per 1-1-2026 lid RvT NNO	Lid Raad van Bestuur Vanboeijen
Mevr. M. Riemersma - Diephuis	Lid	-lid Kwaliteitscommissie -voorzitter remuneratiecommissie -hrm / juridisch - voordracht centrale cliëntenraad	*vice-voorzitter bestuur Drenthe VNO-NCW/MKB *lid RvT Rijksuniversiteit Groningen * lid bestuur Centrum voor Innovatie mbo	Lid College van Bestuur DCTerra
Mevr. Kuper	Lid	-voorzitter Kwaliteitscommissie -zorginhoudelijk	*Voorzitter Landelijk Netwerk Acute Zorg *Lid RvT van ReumaNederland * 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 tot juli 2025 en mevr. Bronda vanaf juli 2025

De vergaderingen van deze commissies vonden plaats op:

Vergadering	Datum
Auditcommissie (o.a. treasuryjaarplan, jaarrekening, managementletter, begroting, vastgoed, risicomanagement, accountantsverslag, voorbereiding op de begroting, begroting, meerjarenperspectief)	23 januari 2025, 7 april 2025, 3 oktober 2025, 4 december 2025.
Kwaliteitscommissie (o.a. locatiebezoek, kwaliteitscertificaat, kwaliteitsplan, kwaliteitsverslag, KMS-beoordeling, MGT, ethiek, eerste geneeskundige)	22 januari 2025, 15 juli 2025, 4 november 2025
Remuneratiecommissie (jaargesprek RvB, voorbereiding op het jaargesprek, werving en selectie nieuw lid RvT, aanpassing besturingsmodel, voorbereiding zelfevaluatie)	17 maart 2025, 23 september 2025 (voorbereiding met gremia), 30 september 2025

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. Dorr heeft het congres 'the international Forum on Quality and Safety in Healthcare' bijgewoond.
- Dhr. Dusseljee heeft de cursus 'Advanced Leiderschap Programma Goed Toezicht' 2025 Editie 1 van de NVTZ gevolgd.
- Mevr. Riemersma heeft de bijscholing 'Toezicht op sociale veiligheid' van Governance Noord gevolgd.

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 dhr. Bijl liep af per juli 2025 en er heeft (dus) geen herbenoeming plaatsgevonden. Mevr. Bronda is per juli 2025 benoemd tot voorzitter. De procedure is in het voorgaande hoofdstuk beschreven. In 2026 wordt gestart met de werving- en selectie ter vervanging dhr. Dorr. De tweede termijn van Dhr. Dorr loopt af per januari 2027.

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. Bronda	Juli 2025	Juli 2029	Juli 2033	- voorzitter RvT - lid remuneratiecommissie	Politiek/bestuurlijk
Dhr. Dorr	Januari 2019	Januari 2023	Januari 2027	- lid RvT - voorzitter Auditcommissie	Bedrijfskundig/ondernemerschap
Dhr. Dusseljee	Januari 2020	Januari 2024	Januari 2028	- lid RvT - vice-voorzitter RvT - lid Auditcommissie	Financieel
Mevr. Riemersma - Diephuis	Mei 2021	Mei 2025	Mei 2029	-voorzitter remuneratiecommissie -lid Kwaliteitscommissie - op voordracht van 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 2025

1.1 Balans per 31 december 2025

Na resultaatbestemming

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. kosten van ontwikkeling		-	-
Totaal immateriële vaste activa		<u>-</u>	<u>-</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		64.883.438	67.914.790
2. machines en installaties		17.563.636	18.409.940
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		5.933.883	4.583.375
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.022.774	-
Totaal materiële vaste activa		<u>89.403.731</u>	<u>90.908.105</u>
B Vlottende activa			
I Voorraden			
1. gereed product en handelsgoederen		32.045	32.045
Totaal voorraden		<u>32.045</u>	<u>32.045</u>
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	-	141.122
III Vorderingen	4		
1. op handelsdebiteuren		464.330	884.282
2. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		1.822.644	1.360.267
3. overlopende activa		2.682.287	2.231.084
4. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort		2.531.504	4.478.633
Totaal vorderingen		<u>7.500.765</u>	<u>8.954.266</u>
IV Liquide middelen	5	37.295.522	36.831.651
C Totaal activa		<u>134.232.063</u>	<u>136.867.189</u>

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
PASSIVA			
D Eigen vermogen	6		
I Stichtingskapitaal		206.148	206.148
V Bestemmingsreserves		2.190.369	1.864.625
VI Bestemmingsfonds		43.731.404	42.610.810
VII Overige reserves		2.628.334	2.581.135
Totaal eigen vermogen		<u>48.756.255</u>	<u>47.262.718</u>
E Voorzieningen	7		
1. overige		2.681.810	3.369.723
Totaal voorzieningen		<u>2.681.810</u>	<u>3.369.723</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8		
1. schulden aan banken		59.148.334	62.503.667
Totaal langlopende leningen		<u>59.148.334</u>	<u>62.503.667</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
1. schulden aan banken		3.355.333	3.355.333
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.696.212	2.486.203
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		1.842.340	1.839.556
4. schulden ter zake pensioenen		2.173.587	2.017.535
5. overige schulden		13.578.193	14.032.457
Totaal kortlopende schulden		<u>23.645.665</u>	<u>23.731.084</u>
H Totaal passiva		<u>134.232.063</u>	<u>136.867.189</u>

1.2 Winst- en verliesrekening over 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
10.1 Zorgverzekeringswet		17.644.994	16.343.080
10.2 Wet langdurige zorg		107.014.485	104.002.735
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		1.310.761	1.755.834
10.4 Wet maatschappelijke ondersteuning		7.771.791	7.332.089
10.5 Baten uit onderaanneming		375.848	507.200
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		930.046	1.054.382
		135.047.925	130.995.320
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	4.424.564	4.612.015
Overige opbrengsten	12	-	2.400.000
Netto omzet		139.472.489	138.007.335
Som der bedrijfsopbrengsten		139.472.489	138.007.335
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	13	5.799.111	5.800.945
Lonen en salarissen	14	76.651.493	72.737.241
Sociale lasten	14	13.059.019	12.402.583
Pensioenlasten	14	6.447.642	6.056.902
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	6.504.985	6.483.278
Overige bedrijfskosten	16	29.005.228	29.614.065
Som der bedrijfslasten		137.467.478	133.095.014
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	511.474	328.222
		511.474	328.222
RESULTAAT VOOR BELASTING		1.493.537	4.584.099
Belastingen		-	-
RESULTAAT BOEKJAAR		1.493.537	4.584.099
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		1.120.594	4.107.268
Bestemmingsreserve WMO		325.744	284.354
Algemene / Overige reserves		47.199	192.477
		1.493.537	4.584.099

1.3 Kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			2.005.011		4.912.321
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	6.504.985		6.483.278	
- mutaties voorzieningen	7	-687.913		69.809	
- afrondingen		9		-	
			5.817.081		6.553.087
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	0	-		-	
- mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	141.122		-	
- vorderingen	4	-493.627		1.289.357	
- vorderingen/schulden uit noorde van financieringstekort respectievelijk -overschot		1.947.129		-681.836	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	-61.846		1.621.035	
			1.532.778		2.228.556
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			9.354.870		13.693.964
Ontvangen interest	17	662.930		943.472	
Betaalde interest	17	-1.149.028		-1.589.793	
Betaalde winstbelasting	0	-		-	
			-486.098		-646.321
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			8.868.772		13.047.643
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-5.049.560		-2.171.068	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	-		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-5.049.560		-2.171.068
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	8	-		11.700.000	
Aflossing langlopende schulden	8	-3.355.333		-16.930.246	
			-3.355.333		-5.230.246
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-3.355.333		-5.230.246
Mutatie geldmiddelen					
			463.878		5.646.329
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		36.831.651		31.185.322
Stand geldmiddelen per 31 december	5		37.295.522		36.831.651
Mutatie geldmiddelen			463.871		5.646.329

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

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 2025 dat is geëindigd op 31 december 2025.

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 de 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 2025 geen stelselwijziging toegepast.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn niet geherrubriceerd en vergelijkbaar met 2025.

Verrekenen en salderen

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

- een deugdelijk 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 2025 zijn er geen schattingswijzigingen geweest.

Leasing

Financiële leasing

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

Financiële leases

Als de instelling optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende schuld) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject. De grondslagen voor de 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 netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leasing

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

Gebruik van schattingen

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

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen: voorzieningen en afschrijvingstermijnen vaste activa.

Verbonden rechtspersonen

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

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

1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

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

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

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van de verwachte gebruiksduur. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

In de investeringen is geen bedrag aan geactiveerde rente opgenomen. Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

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

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

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

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

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

Vervreemding van vaste activa

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

Vorraden

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten en afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

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

Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Indien financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden de effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

Afgeleide financiële instrumenten

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

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast.

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast, vindt eerste waardering plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst- en verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de resultatenrekening verwerkt. Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting past de instelling de kostprijs van dit actief aan met de afdekkingsresultaten die nog niet in de resultatenrekening zijn verwerkt. Een verlies voor het percentage groter dan de omvang van het afgeleide instrument ten opzichte van de afgedekte positie wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de resultatenrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de resultatenrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening

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

Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer de instelling niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd. De tot dat moment in het vermogen verantwoorde resultaten blijven in het eigen vermogen uitgesteld tot het moment dat de toekomstige transactie plaatsvindt. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, worden de in het eigen vermogen uitgestelde cumulatieve hedgeresultaten naar de resultatenrekening gebracht. Periodiek wordt de effectiviteit van de hedgerelaties getoetst door vergelijking van de cumulatieve reëlewaardewijziging van de afgedekte positie met de cumulatieve waardewijzigingen van de afgeleide instrumenten. De laagste van de cumulatieve waardewijziging van de afgedekte positie en de cumulatieve waardewijziging van de afgeleide instrumenten wordt in de herwaarderingsreserve uitgesteld.

Indien sprake is van een 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 effectieve rentemethode 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 financieringoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

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

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Voorzieningen (algemeen)

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

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

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

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de 55-jarige leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 5% en het effect hiervan is € 600 op de totale voorziening.

- **Voorziening 45+ en RVU 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. Tevens is de voorziening getroffen vanwege de verwachte kosten van uitkeringen en werkgeverslasten voortvloeiend uit deelname aan de RVU regeling conform de CAO VVT.

- **Voorziening generatieregeling**

Betreft het verwachte werkgeversdeel van loonkosten en vergoedingen voortvloeiend uit deelname aan de generatieregeling conform CAO VVT. Hierbij kan de medewerker kiezen om 80% te werken tegen 90% van het salaris. De voorziening is getroffen om het verschil van 10% te dekken. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5% en het effect hiervan is € 2.000 op de totale voorziening.

- **Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3% en het effect hiervan is € 317.000 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 2025 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. De verdisconteringvoet is 2,5% en het effect hiervan is € 8.000 op de totale 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. De voorziening is ultimo 2025 niet meer aan de orde.

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 pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2025 bedroeg de dekkingsgraad 117,7%. 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 per 31 december 2025

ACTIVA		
1. Immateriële vaste activa		
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	-	59.918
Af: afschrijvingen	-	59.918
Boekwaarde per 31 december	-	-
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		
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	90.908.106	95.147.878
Bij: investeringen	5.000.611	2.183.588
Af: afschrijvingen	6.504.985	6.423.360
Af: terugname geheel afgeschreven activa	-	-
Boekwaarde per 31 december	89.403.732	90.908.106

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 € 62,5 mln (2024: € 65,9 mln) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 38,1 mln (2024: € 39,9 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:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	450.223	745.232
2. Af: ontvangen voorschotten	-450.223	-604.110
Totaal onderhanden werk	<u>-</u>	<u>141.122</u>

Toelichting:

De in het boekjaar in de winst-en-verliesrekening verwerkte opbrengsten uit onderhanden projecten bedragen € 450.223 (2024: € 745.232). Het totale GRZ voorschot op het OHW bedraagt € 604.110. Omdat in 2025 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 was deze situatie niet aan de orde.

ACTIVA

4. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige vorderingen:		
1. op handelsdebiteuren	464.330	884.282
2. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	1.822.644	1.360.267
3. overlopende activa	152.284	143.301
3.1 nog te ontvangen bedragen overig	2.198.704	1.726.186
3.2 vooruitbetaalde bedragen	331.299	361.597
4. vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.531.504	4.478.633
Totaal vorderingen	<u>7.500.765</u>	<u>8.954.266</u>

Toelichting:

1. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 4.177 (2024: € 3.396).
2. In de overige vorderingen is een bedrag begrepen van € 11.572 (2024: € 11.572) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.
3. Onder de vorderingen is begrepen € 2.531.504 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren
 - 2.1 In de "nog te ontvangen bedragen overig" is € 176.542 (2024: € 280.185) verantwoord vanuit de transitievergoeding langdurige zieken.
 3. Onder de vorderingen is begrepen € 2.531.504 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren.

Nog in tarieven te verrekenen financierings-tekort/-overschot	2025	2024	2023	2022	Totaal
Saldo per 1 januari	0	4.478.633	0	0	4.478.633
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	2.603.426	0	0	0	2.603.426
Bij/af: correcties voorgaande jaren		-206.729			-206.729
Bij/af: betalingen/ontvangsten		<u>-4.343.826</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-4.343.826</u>
Saldo per 31 december	<u>2.603.426</u>	<u>-71.922</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2.531.504</u>
Stadium van vaststelling (*)	a	c	c	c	
Waarvan gepresenteerd als:					
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.531.504				
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot					
<i>a = interne berekening</i>					
<i>b = overeenstemming met zorgverzekeraar</i>					
<i>c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)</i>					
	<u>2025</u>	<u>2024</u>			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar t	107.221.214	103.996.997			
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	<u>104.617.788</u>	<u>99.518.364</u>			
Financieringstekort / overschot	<u>2.603.426</u>	<u>4.478.633</u>			

ACTIVA			
5. Liquide middelen			
<i>De specificatie is als volgt:</i>		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
1. Bankrekeningen		37.280.746	36.826.110
2. Kassen		3.158	3.940
3. Spaarrekeningen		11.618	1.601
Totaal liquide middelen		<u>37.295.522</u>	<u>36.831.651</u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA			
6. Eigen vermogen			
<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
I Stichtingskapitaal		206.148	206.148
II Bestemmingsreserves		2.190.369	1.864.625
III Bestemmingsfonds		43.731.404	42.610.810
IV Overige reserves		2.628.334	2.581.135
		<u>48.756.255</u>	<u>47.262.718</u>

6.I Stichtingskapitaal					
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		Saldo per 1-jan-25	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
		€	€	€	€
Kapitaal		206.148			206.148
Totaal kapitaal		<u>206.148</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>206.148</u>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		Saldo per 1-jan-24	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
		€	€	€	€
Kapitaal		206.148			206.148
Totaal kapitaal		<u>206.148</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>206.148</u>

9.1 II Bestemmingsreserves					
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		Saldo per 1-jan-25	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
		€	€	€	€
Bestemmingsreserve wmo		1.864.625	325.744		2.190.369
		<u>1.864.625</u>	<u>325.744</u>	<u>-</u>	<u>2.190.369</u>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		Saldo per 1-jan-24	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
		€	€	€	€
Bestemmingsreserve wmo		1.580.271	284.354		1.864.625
		<u>1.580.271</u>	<u>284.354</u>	<u>-</u>	<u>1.864.625</u>

9.1.III Bestemmingsfonds

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	42.610.810	1.120.594		43.731.404
	<u>42.610.810</u>	<u>1.120.594</u>	<u>-</u>	<u>43.731.404</u>

<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
	<u>38.503.542</u>	<u>4.107.268</u>	<u>-</u>	<u>42.610.810</u>

9.1.IV Overige reserves

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Algemene reserve	2.581.135	47.199		2.628.334
	<u>2.581.135</u>	<u>47.199</u>	<u>-</u>	<u>2.628.334</u>

<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
	<u>2.388.658</u>	<u>192.477</u>	<u>-</u>	<u>2.581.135</u>

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 31-dec-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
1. overige					
huisvesting	442.640		397.701	44.939	0
persoonlijk budget levensfase	48.785		40.873		7.912
jubilea	868.807	115.708	77.071		907.444
langdurig zieken	853.595		334.167		519.428
45+ en RVU regeling	1.155.896	349.979	348.853		1.157.022
generatieregeling	-	90.004			90.004
Totaal voorzieningen	3.369.723	555.691	1.198.665	44.939	2.681.810

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

	31-dec-25
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.008.054
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.673.756
hiervan > 5 jaar	568.606

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+ en RVU 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. Tevens is de voorziening getroffen vanwege de verwachte kosten van uitkeringen en werkgeverslasten voortvloeiend uit deelname aan de RVU regeling conform de CAO VVT.
- **Voorziening generatieregeling:** betreft het verwachte werkgeversdeel van loonkosten en vergoedingen voortvloeiend uit deelname aan de generatieregeling conform CAO VVT.

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

	2025	2024
	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
Stand per 1 januari	65.859.000	71.089.246
Bij: nieuwe leningen	-	11.700.000
Af: aflossingen	3.355.333	16.930.246
Stand per 31 december	62.503.667	65.859.000
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.355.333	3.355.333
Stand langlopende schulden per 31 december	59.148.334	62.503.667
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.355.333	3.355.333
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	59.148.334	62.503.667
hiervan > 5 jaar	45.727.000	49.082.333

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 € 53,4 mln (2024: € 56,1 mln).

Er sprake van een covenant met de ING en BNG, waarbij is afgesproken dat ZINN een minimale solvabiliteit heeft van 20% bij BNG en 25% bij ING en een minimale DSCR van 1,3. Ultimo 2025 is de solvabiliteit 36,3% (34,5% in 2024). De DSCR bedraagt 2,16 op basis van de BNG rekening en 2,02 op basis van de ING rekening. De DSCR was in 2024 0,66 (def. BNG) vanwege een incidentele aflossing van € 14 mln. Voor verdere toelichting zie paragraaf 2.3.

Per 31 december 2025 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. Per 2 januari 2026 loopt de swap af en wordt de swaption niet gelicht. Vanaf 2026 maakt ZINN geen gebruik meer van derivaten.

Overzicht derivaten

Dealcode	type	hoofdsom (€)	rente %	ingangsdatum	einddatum	reële waarde
ISLN000071	Payer	5,6 mln.	2,020%	2-7-2018	2-1-2026	0
ISFS000032	Swaption	5 mln.	3,000%	2-1-2026	3-1-2039	1.487

Het contract waaronder de swaps en swaptions bij ING gesloten zijn, kent geen marktwaardeverrekening en is 'goedgekeurd' door het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
1. schulden aan banken	3.355.333	3.355.333
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.696.212	2.486.203
3. belastingen en premies sociale verzekeringen	1.842.340	1.839.556
4. schulden ter zake pensioenen	2.173.587	2.017.535
5. overige schulden		
5.1 reservering vakantiegeld	3.259.044	3.125.808
5.2 reservering vakantiedagen en JUS	5.689.639	5.240.806
5.3 nog te betalen kosten	1.771.491	1.874.310
5.4 nog te betalen salarissen	2.048.844	1.972.173
5.5 schulden uit hoofde van subsidies; w.o. transitie-middelen	530.194	1.516.806
5.6 nog te betalen rente	278.981	253.605
5.7 nog te betalen investeringsfacturen	-	48.949
Totaal overige schulden	23.645.665	23.731.084

Toelichting:

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij de ING bank bedraagt per 31 december 2025 € 2,5 miljoen (2024: € 2,5 miljoen) en de rente EURIBOR plus 2,25%. ZINN heeft in 2025 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 marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

ZINN heeft ultimo 2025 € 5,5 mln (2024 € 5,8 mln) aan langlopende leningen met variabele rente. Het renterisico wordt vanaf 2026 niet meer (2024 € 4,1 mln) afgedekt door swaps. De impact op het resultaat van een renteaanpassing van 1% bedraagt circa € 55.000 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	1.548.146	2.652.614	759.054	4.959.814
Operationele lease	126.903	114.680	0	241.583
Totaal meerjarige verplichtingen	1.675.049	2.767.294	759.054	5.201.397

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 voorsnog 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 2025 € 1,1 mln (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

1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA					
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbetalingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	-				-
- cumulatieve afschrijvingen	-				-
Boekwaarde per 1 januari 2025	-	-	-	-	-
Mutaties in het boekjaar					
- afschrijvingen	-				-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
- aanschafwaarde	-				-
- cumulatieve afschrijvingen	-				-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2025	-	-	-	-	-

1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

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 2025					
- 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 1 januari 2025	<u>67.914.790</u>	<u>18.409.940</u>	<u>4.583.375</u>	<u>-</u>	<u>90.908.106</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	369.490	947.191	2.661.156	1.022.774	5.000.611
- afschrijvingen	3.400.842	1.793.495	1.310.648		6.504.985
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>					
- aanschafwaarde	212.007	90.109	1.586.587		1.888.703
- cumulatieve afschrijvingen	212.007	90.109	1.586.587		1.888.703
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-3.031.352</u>	<u>-846.304</u>	<u>1.350.508</u>	<u>1.022.774</u>	<u>-1.504.374</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	104.122.545	34.028.612	10.955.310	1.022.774	150.129.187
- cumulatieve afschrijvingen	39.239.107	16.464.976	5.021.427	-	60.725.455
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>64.883.438</u>	<u>17.563.636</u>	<u>5.933.883</u>	<u>1.022.774</u>	<u>89.403.732</u>

1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025

BATEN

10 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

10.1 Zorgverzekeringswet

<i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	17.644.994	16.343.080
Totaal	<u>17.644.994</u>	<u>16.343.080</u>

Toelichting:

In deze post zitten opbrengsten van nog af te ronden zorgtrajecten, verantwoord in de onderhanden werk positie ultimo 2025 van € 450.223 (2024: € 745.232).

10.2 Wet langdurige zorg

<i>De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	107.014.485	104.002.735
Totaal	<u>107.014.485</u>	<u>104.002.735</u>

Toelichting:

In deze post is een negatieve afrekening van € 206.729 over boekjaar 2024 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

<i>De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	1.173.984	1.631.365
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	136.777	124.469
Totaal	<u>1.310.761</u>	<u>1.755.834</u>

10.4 Wet maatschappelijke ondersteuning

<i>De baten wet maatschappelijke ondersteuning zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning	7.771.791	7.332.089
Totaal	<u>7.771.791</u>	<u>7.332.089</u>

BATEN

10.5 Baten uit onderaanneming

<i>De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten uit onderaanneming	375.848	507.200
Totaal	<u>375.848</u>	<u>507.200</u>

Toelichting:

De opbrengsten uit onderaanneming komen met name voort uit de activiteiten voor het Gebieds Ondersteuend 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>	2025	2024
	€	€
Huuropbrengsten	2.080.835	2.098.139
Facilitair en eten&drinken	2.056.384	2.167.269
Diverse andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	287.345	346.607
Totaal	4.424.564	4.612.015

12. Overige opbrengsten

<i>De baten uit overige opbrengsten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Overige opbrengsten	0	2.400.000
Totaal	0	2.400.000

Toelichting:

De overige opbrengst in 2024 betreft een éénmalige schadevergoeding i.v.m. schadeherstel vastgoed in eerdere jaren.

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

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	5.144.759	5.153.241
Kosten uitbesteding onderaannemers	260.265	240.359
Stagiaires	394.087	407.345
Totaal	5.799.111	5.800.945

14. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	76.651.493	72.737.241
Sociale lasten	13.059.019	12.402.583
Pensioenpremies	6.447.642	6.056.902
Totaal personeelskosten	<u>96.158.154</u>	<u>91.196.726</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Zorg	1.370	1.403
Ondersteunende dienst	114	108
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.485</u>	<u>1.511</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	59.918
- materiële vaste activa	6.504.985	6.423.360
Totaal afschrijvingen	<u>6.504.985</u>	<u>6.483.278</u>

16. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.811.620	7.127.425
Algemene kosten	7.545.997	7.656.627
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.104.167	4.043.390
Onderhoud en energiekosten	4.372.291	4.036.797
Huur en leasing	1.411.452	1.635.976
Andere personeelskosten	4.804.640	5.113.850
Dotaties en vrijval voorzieningen	-44.939	0
Totaal overige bedrijfskosten	<u>29.005.228</u>	<u>29.614.065</u>

17. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	662.930	943.472
Subtotaal financiële baten	662.930	943.472
Rentelasten	1.174.404	1.271.694
Subtotaal financiële lasten	1.174.404	1.271.694
Totaal financiële baten en lasten	<u>511.474</u>	<u>328.222</u>

Toelichting:

T.o.v. 2024 is de credit rente op spaarrekeningen en rekening courant gedaald. Dit resulteert in lagere rentebaten in 2025.

18. Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting ZINN. Het voor Stichting ZINN toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 226.000 (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 2025 bedragen x € 1		C.W. de Niet-Hos		A. Weijling	
Functiegegevens		raad van bestuur		raad van bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2025		01/01 - 31/12 2025		01/01 - 31/12 2025	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0		1,0	
Dienstbetrekking		ja		ja	
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	209.914	€	177.515	€
Beloningen betaalbaar op termijn	€	16.086	€	15.998	€
<i>Subtotaal</i>	€	225.999	€	193.512	€
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	226.000	€	226.000	€
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	€	225.999	€	193.512	€
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 2024 bedragen x € 1		C.W. de Niet-Hos		A. Weijling	
Functiegegevens		raad van bestuur		raad van bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 - 31/12 2024		01/10- 31/12 2024	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0		1,0	
Dienstbetrekking		ja		ja	
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	197.831	€	41.454	€
Beloningen betaalbaar op termijn	€	16.167	€	4.021	€
<i>Subtotaal</i>	€	213.999	€	45.475	€
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	214.000	€	53.792	€
-/- 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 2025							
	C. Bijl	C. Bronda	D. Dorr	J. Dusseljee	M. Riemersma	H.H. Kuper	
bedragen x € 1							
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	lid	lid	lid	lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 30/6	1/7 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging	€ 10.170	€ 10.170	€ 16.950	€ 16.950	€ 16.950	€ 16.950	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 16.811	€ 17.089	€ 22.600	€ 22.600	€ 22.600	€ 22.600	
-/- 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	€ 10.170	€ 10.170	€ 16.950	€ 16.950	€ 16.950	€ 16.950	
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 2024							
	C. Bijl	C. Bronda	D. Dorr	J. Dusseljee	M. Riemersma	H.H. Kuper	
bedragen x € 1							
Functiegegevens	Voorzitter	N.v.t.	lid	lid	lid	lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	N.v.t.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging	€ 19.260	N.v.t.	€ 16.050	€ 16.050	€ 16.050	€ 12.038	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 32.100	N.v.t.	€ 21.400	€ 21.400	€ 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	N.v.t.	€ 16.050	€ 16.050	€ 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.	

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

19. Honoraria accountant	2025	2024
	€	€
De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	140.060	134.032
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	26.550	25.396
Totaal honoraria accountant	<u>166.610</u>	<u>159.428</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) 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 18.

1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting ZINN heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 24 april 2026.

De raad van toezicht van Stichting ZINN heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 24 april 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
C.W. de Niet-Hos 24-4-2026

W.G.
C. Bronda 24-4-2026

W.G.
A. Weijling 24-4-2026

W.G.
D.Dorr 24-4-2026

W.G.
J. Dusseljee 24-4-2026

W.G.
H.H. Kuper 24-4-2026

W.G.
M. Riemersma 24-4-2026

2. Overige gegevens

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

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

2.2 Nevenvestigingen

Stichting ZINN heeft geen nevenvestigingen.

2.3 Ratio's en bankconvenanten

Stichting ZINN voldoet ultimo 2025 aan de (minimale) ratio's, zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst tussen ZINN en BNG.

De afspraken zijn:		BNG	ING
Solvabiliteitsratio:	minimaal	20%	25%
DSCR:	minimaal	1,3	1,3
<i>Solvabiliteitsratio: gecorrigeerd eigen vermogen / gecorrigeerd totaal vermogen</i>			
Eigen vermogen		48.756.255 (zie blz 55 Totaal groepsvermogen)	
Af: immateriele activa		0 (zie blz 55 Immateriele vaste activa)	
Gecorrigeerd eigen vermogen =		<u>48.756.255</u>	
Totaal vermogen		134.232.063 (zie blz 55 Totaal activa/passiva)	
Af: immateriele activa		0 (zie blz 55 Immateriele vaste activa)	
Gecorrigeerd totaal vermogen =		<u>134.232.063</u>	
Solvabiliteitsratio =	48.756.255	/	134.232.063 = 36,3%
<i>DSCR: EBITDA / (rentelasten + jaarlijkse operational lease verpl. + aflossingen)</i>			
Bedrijfsresultaat voor belasting.	1.493.537	(zie blz 56 Bedrijfsresultaat)	
Bij: rente	511.474	(zie blz 56 Bedrijfsresultaat)	
Jaarlijkse operational lease verpl.	126.903		
Afschrijvingen	6.504.985	(zie blz 56 Afschr. materiele vaste activa)	
EBITDA	<u>8.636.899</u>		
Rentelasten	511.474	(zie blz 56 Bedrijfsresultaat)	
Jaarlijkse operational lease verpl.	126.903		
Aflossingen	3.355.333	(zie paragraaf 1.8 Overzicht leningen 2025)	
DSCR :	8.636.899	/ (511.474 + 126.903 + 3.355.333) = 2,16	

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2025 van Stichting ZINN te Haren gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ZINN per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de winst-en-verliesrekening over 2025;
- 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 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting ZINN (de stichting) 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 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in 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 bij en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om de werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of haar bedrijfsactiviteiten 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 stichting haar bedrijfsactiviteiten 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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Communicatie

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

Groningen, 24 april 2026

EY Accountants B.V.

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

ZINN