

Bestuursverslag De Zijnen 2025

Voorwoord

2025 was een bijzonder jaar. In dit Bestuursverslag geven we in vogelvucht een impressie hiervan. In een separaat verslag zoomen we in op ons doel: het leveren van zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking. Dit zogeheten Kwaliteitsbeeld 2025 is in juni 2025 opgeleverd.

We zien over 2025 vooruitgang door meerjarige inzet op technologie, vastgoed en bezetting. Gelijktijdig ervaren we druk door arbeidsmarktkrapte en complexere zorg.

Een bestuurswisseling en grote verhuizing van kantoorpanden waren andere thema's die in 2025 aandacht vroegen. Er is in 2025 een omvangrijk financieel resultaat geboekt. Een groot deel van het resultaat bestaat uit een eenmalige subsidie voor ons pand in Appingedam in verband met aardbevingsproblematiek. Het is daarnaast een teken dat we niet altijd voldoende mensen hebben om ons reguliere werk, laat staan de ambities uit te voeren.

We zijn ambitieus en hebben per 2026 een tweehoofdige raad van bestuur aangesteld om deze ambities waar te maken.

1. De Zijlen

Wat we doen

Wij ondersteunen mensen met een verstandelijke beperking om hun leven te leven. In de provincie Groningen bieden we ondersteuning in de vorm van wonen, logeren, kinderdagcentrum, ambulante begeleiding, gezinsondersteuning, werk en dagbesteding. Wij doen ons werk altijd samen met de cliënten en de mensen die belangrijk voor hen zijn.

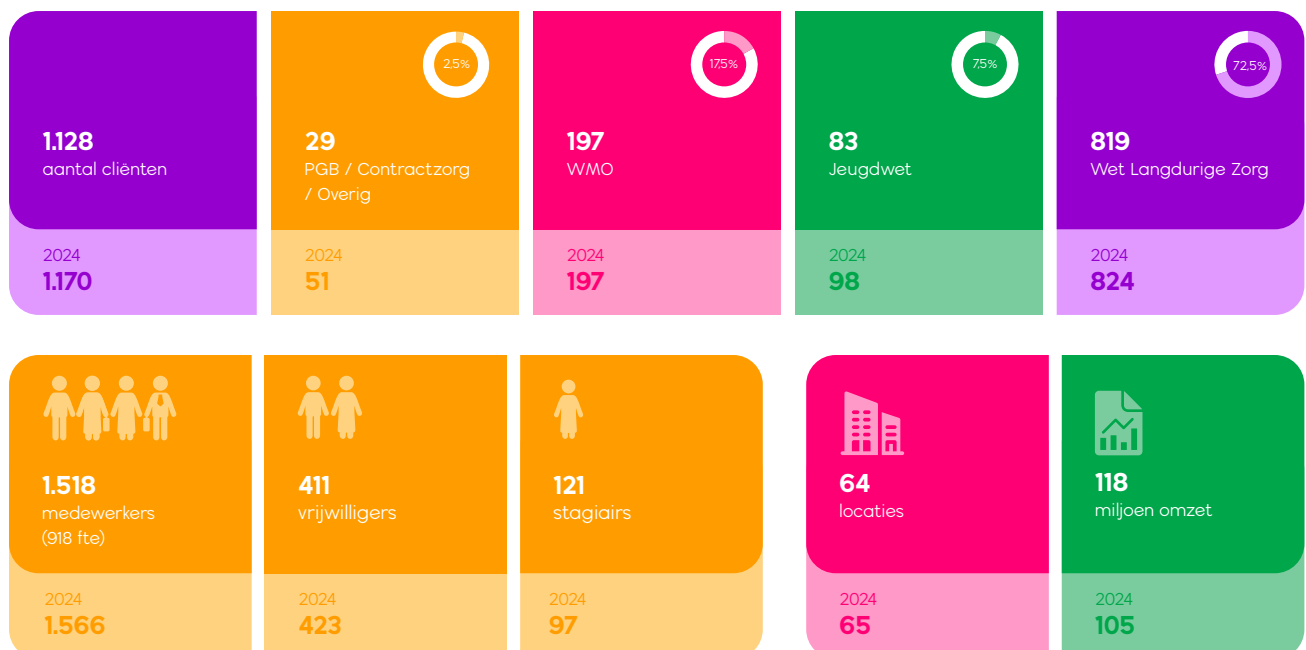
In lijn met onze integriteitscode willen wij een fijne, veilige omgeving creëren voor cliënten en collega's. We verantwoorden ons werk aan cliënten en verwanten. Daarnaast verantwoorden we de inzet van maatschappelijke middelen aan het zorgkantoor en de overheid (jaarverantwoordingzorg.nl). We werken als Stichting De Zijlen volgens de Governancecode Zorg.

We stemmen onze plannen en activiteiten af met raad van toezicht en medezeggenschap: lokale en centrale medezeggenschapsraad, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. We werken samen met andere zorgaanbieders in het noorden, gemeenten, branchevereniging VGN en zorgkantoor. We kunnen ons werk alleen doen met behulp van onze betrouwbare leveranciers voor hulpmiddelen, medische middelen, technische/bouwkundige zaken, ICT en voeding.

We zijn dankbaar voor de inzet door alle mensen in het netwerk van onze cliënten; medewerkers, verwanten, vrijwilligers en vrienden.

Op www.dezijlen.nl vind je ons [organogram](#).

De Zijlen in cijfers 2025



2. Onderwegs

A. Visie

We werken vanuit onze visie. Onze visie is verwoord in vijf kernpunten:



Het leven ervaren
daar draait het om



Jij, je netwerk en wij
We vullen elkaar aan



Persoonlijk netwerken wij
Wij stimuleren dat en leren daarvan



Werken met passie
we werken vanuit vertrouwen en talenten



Deel van de samenleving
je mag zijn wie je bent en doet wat je kan

B. Strategie

Onze strategie 2024-2026 komt voort uit de analyse van in- en externe ontwikkelingen, kansen en risico's.

De strategie ontvouwt zich langs drie lijnen:



De medewerker staat bij ons op !!



We bouwen een community



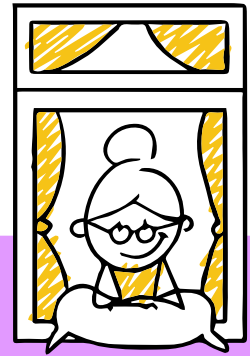
We organiseren ons wendbaar

C. Risico's

Net als voorgaande jaren zijn er drie strategische risico's waarop we in 2025 onze aanpak hebben gericht.



Vergrijzing van de bevolking leidt tot meer (complexe) zorg



Doordat we in Nederland steeds ouder worden, neemt de zorgvraag toe. Ook merken we dat de zorgvraag van mensen met een beperking complexer wordt en dat de vraag naar complexe zorg toeneemt. Dat geldt bijvoorbeeld voor mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag en mensen met ernstig meervoudig beperkingen. Dat vraagt meer en andere zorg en ondersteuning van ons.

Onze aanpak

De strategie en onze jaarplannen zijn erop gericht om duurzaam goede zorg te kunnen blijven leveren. We bouwen een community van locaties onderling, met het netwerk van cliënten en de dorpen/steden waarin cliënten wonen.

Naast het versterken van het netwerk van cliënten, investeren we in een professioneel netwerk. We zoeken samenwerking met zowel collega-zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg als andere zorgaanbieders als verslavingszorg, geestelijke gezondheidszorg, ouderenzorg en huisartsen/apothekers. Zo zijn we betrokken bij samenwerking complexe zorg Noord-Nederland en G-AAN. Dit zijn initiatieven om triage voor medisch generalistische zorg te verbeteren. Daarnaast nemen we deel aan academische werkplaatsen en Gezond Groningen.

Als één van de oplossingsrichtingen voor het omgaan met complexere zorg, hebben we gewerkt aan een betere positie voor verpleegkundige expertise. Eind 2025 hebben we dit gesubsidieerde project afgesloten samen met Menzis zorgkantoor en ook NZa geïnformeerd.

We hebben besloten om het primair proces te ondersteunen door de functie zorgcoach toe te voegen. Deze zorgcoach draagt bij aan rust, stabiliteit en veiligheid op locaties, onder meer door het versterken van methodisch werken.

We hebben afscheid genomen van een verlieslatende locatie die niet voldoet aan onze eisen.

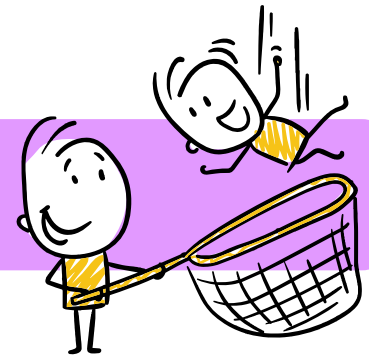
In 2025 hebben we drie incidenten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Eén van deze incidenten is in het nieuws gekomen. We hebben interne onderzoeken uitgevoerd om te leren van de situaties.

We werken continue aan de kwaliteit van zorg en onze dossiers. Dat willen we regelarm doen. In 2025 hebben we samen met Menzis een proef gedaan rondom het terugdringen van administratieve lasten rondom meerzorg; het zorgkantoor heeft ons een lumpsum verstrekt, we zorgen zelf voor inzet van meerzorg waar het nodig is. We hebben eind 2025 via een interne audit de meerzorgdossiers onderzocht en waar nodig verbeterd. We zijn enthousiast over deze nieuwe werkwijze; op deze manier komt de meerzorg op een regelarme manier terecht bij de cliënten die dat het meest nodig hebben. We hebben middelen overgehouden en getourneerd aan Menzis.

We hebben fors geïnvesteerd om het digitaal aftekenen van medicatie op alle woonlocaties mogelijk te maken. Dit verlaagt de administratieve inzet van begeleiders.



Krapte op de arbeidsmarkt



Onze aanpak

De medewerker staat bij ons op 1!

Tijdens vakantieperiodes vragen we veel van onze medewerkers. We bereiden ons daar steeds beter op voor. Zo hebben we in 2025 vanuit onze Kijk op planning gewerkt met verschillende scenario's om de roosters meer voorspelbaar te maken. Het heeft in 2025 vooral meer duidelijkheid opgeleverd, voor zowel teams als voor het roosterbureau. Desondanks is het - zoals al langere tijd- een zware periode voor de teams. We evalueren deze zomerperiode jaarlijks om telkens te verbeteren.

We investeren continu in onze medewerkers. In 2025 hebben we onze jaarlijkse scholing gericht op de meldcode en vermoeden misbruik, methodische cyclus en natuurlijk de risicovolle en voorbehouden handelingen. De Zijlen wordt door medewerkers gemiddeld beoordeeld met een 7,6 blijkt uit ons onderzoeksrapport van december 2025. Een mooie uitkomst en vertrekpunt om verder op te bouwen.

Om toekomstbestendig en wendbaar te blijven, investeren we in duale samenwerking, interdisciplinair werken en methodiekontwikkeling. Dat wil zeggen dat we de onderlinge samenwerking versterken en investeren in nabijheid van leidinggevenden en behandelaren.

We hebben een nieuwe Arbodienstverlener aangetrokken per 2026. Het verzuimcijfer is in 2025 weliswaar gedaald naar 9,0% (2024 9,5%), maar ons streven ligt op 8%. Samen met Schreuder Arbo analyseren we de verzuimcijfers om te komen tot preventie van verzuim.

Per 1 januari wordt de wet DBA gehandhaafd. Dat betekent dat schijnzelfstandigheid van zzp-ers tegengegaan moet worden. De Belastingdienst kan met terugwerkende kracht tot 1 januari 2025 naheffingen opleggen. 2025 is een overgangsjaar met beperkte risico's op boete. We hebben ons ingespannen om de inzet van externe inhuur bij teams terug te dringen. Zo hebben we een eigen flexpool en werken we samen met andere partijen in FRIS, een coöperatie voor flex-medewerkers. We hebben diverse inspanningen geleverd om zzp-ers te bewegen om in dienst van De Zijlen te komen. We blijven insteken op vaste dienstverbanden.

In 2025 hebben de voorbereidingen voor specifieke wervingscampagnes plaatsgevonden. In 2026 richten we onze pijlers specifiek op begeleiders van mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag en van mensen met ernstig meervoudige beperkingen, omdat deze zorgvraag toeneemt.

We bouwen nieuwe zorglocaties, om het verlenen van (complexe) zorg te ondersteunen. In Marum bereikte de nieuwbouw z'n hoogste punt in 2025. In Appingedam lijkt de bevestigingsbestendige bouw van twee locaties nu echt in 2026 van start te gaan.

Anders dan vanwege het personeelstekort zijn er geen verschuivingen in formatie voorzien.



Financiële druk vanuit de overheid



Onze aanpak

De voorgenomen bezuiniging voor 2025 op de gehandicaptenzorg heeft niet plaatsgevonden. Dat is goed nieuws, al blijft deze bezuiniging boven de markt hangen voor komende jaren.

We hadden geanticipeerd op de bezuinigingen die niet hebben plaatsgevonden. Zo hebben we gewerkt aan een hoge bezettingsgraad op al onze locaties.

Wendbaar organiseren betekent ook kijken naar toekomstbestendig samenwerken. In 2025 hebben we een nieuw kantoorpand gekocht en verbouwd, De Kade. Onze ondersteunende diensten, gedragsdeskundigen en locatiehoofden verhuizen per 2026 van drie verschillende kantoorlocaties naar één locatie. De Kade biedt de ruimte om onze trainingen en scholingen intern te organiseren. Ontmoeting en verbinding staan centraal in dit nieuwe pand.

Daarnaast hebben we in 2025 een denkrichting voor het vastgoed van woonlocaties opgesteld. De denkrichting is met ondernemingsraad, centrale medezeggenschapsraad en raad van toezicht gedeeld. Dit vergemakkelijkt de vastgoedkeuzes die voorbij komen.

Voor wat betreft het risico van fraude en corruptie: We tolereren fraude niet. We scherpen de regels rondom externe inhuur aan volgens de normen vanuit de branche en nemen onze vergewisplicht rondom diploma's en bekwaamheid serieus. De Zijlen maakt geen gebruik van financiële instrumenten inzake koersrisico's, liquiditeitsrisico's, valutarisico's en renterisico's.

Het door De Zijlen gevoerde risicobeleid richt zich op het renterisico (prijs- en volumerisico) en debiteurenrisico. Uitgangspunt bij het financierings- en beleggingsbeleid is dat dit ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen zoals vastgelegd in de statuten van de stichting gebeurt.

De Zijlen staat er financieel goed voor, de ratio's zijn op orde. Er zijn dan ook voldoende mogelijkheden om, indien nodig, financiering aan te trekken. Er zijn binnen De Zijlen voldoende functiescheidingen aangebracht om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken.

D. Overige highlights

- Bestuurder Eric Zwennis kondigde aan na 8 jaar te stoppen (per 2026). De raad van toezicht heeft vervolgens gesprekken gehouden met medewerkers, management, ondernemingsraad, centrale medezeggenschapsraad en cliëntenraad. Gezamenlijk is besloten over te stappen naar een tweehoofdige raad van bestuur. Ismay Kremers en Jeroen Pronk volgen de heer Zwennis in 2026 op.
- De cliëntvereniging is veranderd in een cliëntenraad. We hebben proefgedraaid met samen vergaderen met centrale medezeggenschap en cliëntenraad. Een samenwerking waar alle partijen enthousiast over zijn. De cliëntenraad heeft dezelfde rechten gekregen als de centrale medezeggenschapsraad. In 2026 werken we samen verder aan invulling van deze rechten en plichten.



3. Stand van zaken per balansdatum

De Zijlen sluit het boekjaar 2025 af met een positief resultaat van € 9,8 miljoen. Dit is een groot bedrag. Het is daarom belangrijk om toe te lichten waardoor dit resultaat wordt beïnvloed en wat het in de praktijk betekent.

Een belangrijk deel van het resultaat, € 6,8 miljoen, betreft een eenmalige subsidie in verband met aardbevingsschade aan onze locatie in Appingedam. Deze subsidie compenseert de waardedaling van het pand. In dat kader hebben wij het vastgoed met € 2,9 miljoen afgewaardeerd. Wanneer we deze bijzonderheden buiten beschouwing laten, resteert een genormaliseerd resultaat van € 5,9 miljoen, wat neerkomt op een rendement van 5,3%.

Dit genormaliseerde resultaat geeft een realistischer beeld van onze reguliere bedrijfsvoering en laat zien dat De Zijlen financieel gezond is en in staat blijft om te investeren in goede zorg.

Het gerapporteerde resultaat is daarmee voor een belangrijk deel het gevolg van bijzondere, eenmalige omstandigheden. Tegelijkertijd versterkt het onze financiële positie en stelt het ons in staat om gericht te investeren in duurzame zorg voor de toekomst.

Het grootste deel van het (eenmalige) surplus wordt gereserveerd voor de lange termijn. Deze middelen zijn toegevoegd aan bestemmingsreserves voor onder meer vastgoed en technologische ontwikkelingen. Daarmee leggen we een solide basis voor noodzakelijke investeringen, zoals het verbeteren en vernieuwen van onze woon- en werkomgeving en het inzetten van innovatieve zorgoplossingen.

Deze investeringen dragen bij aan een veilige, passende en toekomstbestendige woon- en zorg-omgeving voor onze cliënten, en aan een prettige en goed toegeruste werkomgeving voor onze medewerkers. Op deze manier zorgen we ervoor dat we ook in de toekomst kwalitatief hoogwaardige zorg kunnen blijven bieden in onze regio.

Het behaalde genormaliseerde resultaat is voornamelijk toe te schrijven aan het ombuigingsprogramma dat in 2022 is ingezet, het hogere richttariefpercentage en enkele doorgevoerde tariefherijkingen. Daarnaast heeft het uitstellen van landelijke bezuinigingsmaatregelen naar latere jaren een positief effect gehad op het resultaat in 2025.

De personeelskosten liggen in 2025 circa 4,4% hoger dan in 2024. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een hogere inzet van ingehuurd personeel. Ondanks gerichte inspanningen om de afhankelijkheid van externe inhuur te verminderen, zijn deze kosten verder toegenomen. De kosten voor het eigen personeel zijn met circa 3,2% gestegen, wat grotendeels kan worden toegeschreven aan de cao-loonsverhoging die in 2025 is doorgevoerd. Positief is dat het verzuimpercentage met 0,5 procentpunt is gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar.

De materiële kosten zijn in 2025 met ongeveer 8,3% gestegen ten opzichte van 2024. In deze kostenpost zijn onder andere uitgaven opgenomen voor het technologieprogramma. De kosten die samenhangen met dit programma worden ten laste gebracht van de bestemmingsreserves, maar zijn wel zichtbaar in de reguliere winst- en verliesrekening.

De investeringen in 2025 zijn, net als in het voorgaande jaar, onder meer gericht op technologische ontwikkelingen. Hiervoor is in de loop van 2024 een technologieprogramma opgezet, waarmee in 2025 een goede start is gemaakt. De verwachting is dat dit programma gefaseerd wordt voortgezet en minimaal tot en met 2027 zal worden uitgerold.

	2025	2024	2023
Solvabiliteit¹	51%	47%	41%
Liquiditeit²	1,7	1,6	1,4
Loan to value³	37%	42%	43%
Budgetratio⁴	41%	36,8%	32,8%

1 Solvabiliteit

Een kengetal voor de verhouding tussen eigen vermogen en totale vermogen om aan te geven of op lange termijn schulden afgelost kunnen worden. De norm is >25%.

2 Liquiditeit

Een indicator of er voldoende geld in kas is waarmee de organisatie op korte termijn haar rekeningen kan betalen. Een gezonde liquiditeit is >1.

3 Loan to value

De verhouding van leningen en de boekwaarde van de materiele vaste activa. Banken hanteren een maximumnorm van <65%

4 Budgetratio

Het eigen vermogen gedeeld door de som van de bedrijfsopbrengsten. Geeft inzicht in financiële stabiliteit. Menzis hanteert een norm van 20%.

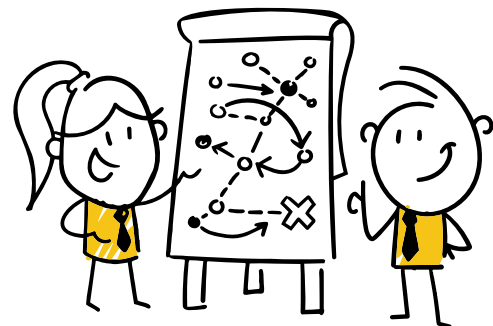
Vooruitblik

Financieel ziet 2026 er gunstig uit; we ontvangen passende tarieven en gaan door met gerichte investeringen in technologie en enkele vastgoedprojecten. De financieringsbehoefte blijft beperkt. Het pand in Marum wordt gefinancierd met vreemd vermogen. Overige investeringen worden voornamelijk gefinancierd uit het eigen vermogen.

De verwachtingen voor 2027 zijn op moment van schrijven nog onzeker. De Tweede Kamer heeft zich uitgesproken tegen de voorgenomen bezuinigingen op de gehandicaptenzorg. Hoe de regering hier mee om gaat moeten we nog afwachten. Daarnaast voorzien we richting 2030 een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, wat aandacht blijft vragen in ons personeelsbeleid.

We zetten in 2026 de inhoudelijke lijn vanuit onze strategie voort:

- We werken verder aan het verbeteren van interne en externe samenwerking;
- We gaan samen met verwanten, cliënten en medewerkers ons leefstijl beleid vernieuwen;
- We blijven volop inzetten op ons technologieprogramma.

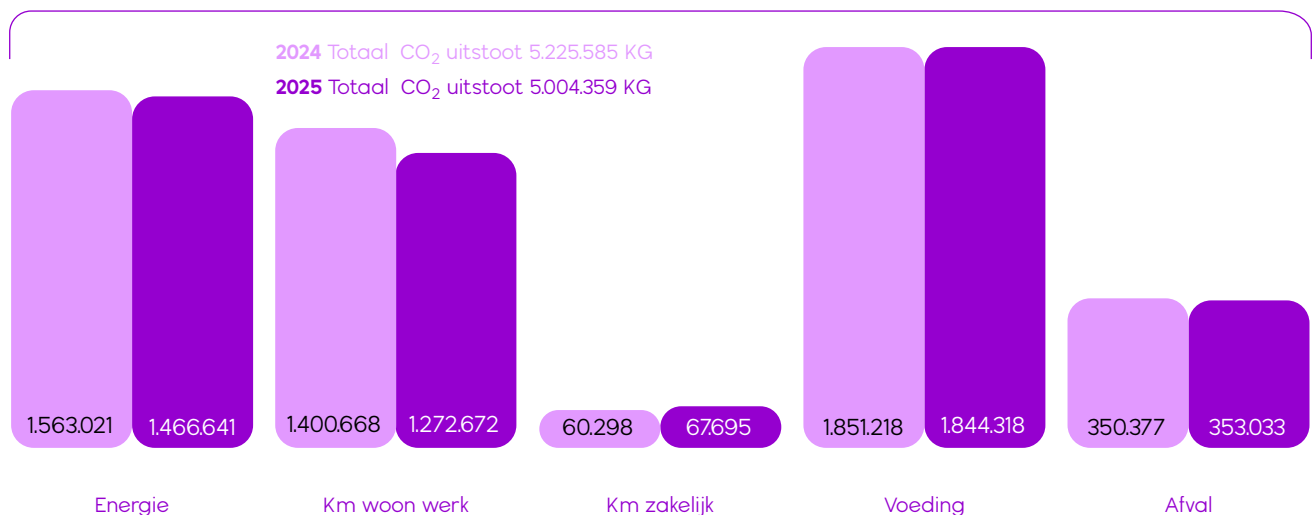
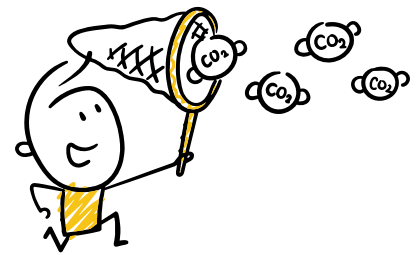


4. Duurzaamheid

We zetten in op duurzame zorg met een zo laag mogelijke impact op het klimaat. De Green Deal duurzame zorg bepaalt onze richting. We bereiden ons voor op de te verwachten verantwoordingsrapportages. We kiezen ervoor om kort en bondig te rapporteren. Vergelijken van data met anderen is vanwege de diversiteit aan berekeningen niet eenduidig.

4.1 CO₂-footprint

De footprint van De Zijlen is zo goed mogelijk berekend aan de hand van de thema's uit de Green Deal duurzame zorg. We betrekken medewerkers en cliënten bij activiteiten om onze doelen te realiseren. Via Zijlnieuws TV en spelvormen worden cliënten betrokken bij duurzaamheid. We hebben ten opzichte van 2024 een beperkte daling in CO₂ gerealiseerd.



4.2 CO₂ gebouwen

De Zijlen heeft de keuze gemaakt om te kijken naar het CO₂-verbruik per vierkante meter. Van alle eigendom- en huurlocaties is de WEii berekend (kWh/m²) en vergeleken met de WEii normering. Ten opzichte van 2018 is er een reductie van 38% gerealiseerd.

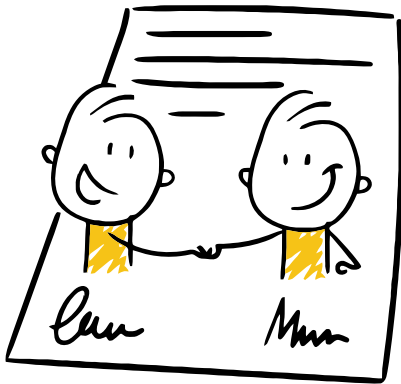
Het resultaat 2025:

- ➡ 11 van onze locaties zijn Parisproof
- ➡ 9 van onze locaties zijn zeer zuinig
- ➡ 21 van onze locaties zijn zuinig
- ➡ 7 van onze locaties scoren gemiddeld

2024:

- ➡ 13 van onze locaties zijn Parisproof
- ➡ 6 van onze locaties zijn zeer zuinig
- ➡ 19 van onze locaties zijn zuinig
- ➡ 14 van onze locaties scoren gemiddeld

In 2025 hebben er wat wijzigingen in locaties plaatsgevonden. Er zijn 3 locaties die Parisproof waren afgestoten, waaronder een kantoorlocatie. De normen voor dagbestedingslocaties zijn anders dan voor woonlocaties. Daarom is er een dagbestedingslocatie bij gekomen. Al met al zien we een toename in energiezuinige locaties.



4.2 Duurzame samenwerking

In 2025 hebben we opnieuw stevig ingezet in duurzame samenwerking in Noord-Nederland. Vanboeijen, Alliade, Trajectum en De Zijlen werken al enige jaren met behulp van transitie-middelen samen om de intensieve zorg te verbeteren. Gestart is met een expertisenetwerk verslavingszorg. 2025 stond in het teken van psychische kwetsbaarheid en onderzoek naar de mogelijkheden van uniforme aanmelding en triage. Cosis is in 2025 ook aangesloten.

In Drenthe ontstaat een regiohub om in de avond, nacht en weekenden samen de medisch generalistische zorg te borgen. De Zijlen volgt deze ontwikkeling van dichtbij, omdat we graag een dergelijke samenwerking in de gehele regio zien.

Vanuit het Groninger Zorgakkoord werken we samen aan aardbevingsbestendige en toekomstbestendige zorg.

We hebben samen met diverse zorgaanbieders gewerkt aan FRIS om samen de inzet van ZZP-ers terug te dringen door gezamenlijke inzet van een flexpool.

Dit zijn enkele vormen van de duurzame samenwerking waar we als De Zijlen meer en meer op inzetten.