

28 april 2025

Bestuursverslag 2024

1. De Zijlen

1.1 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.

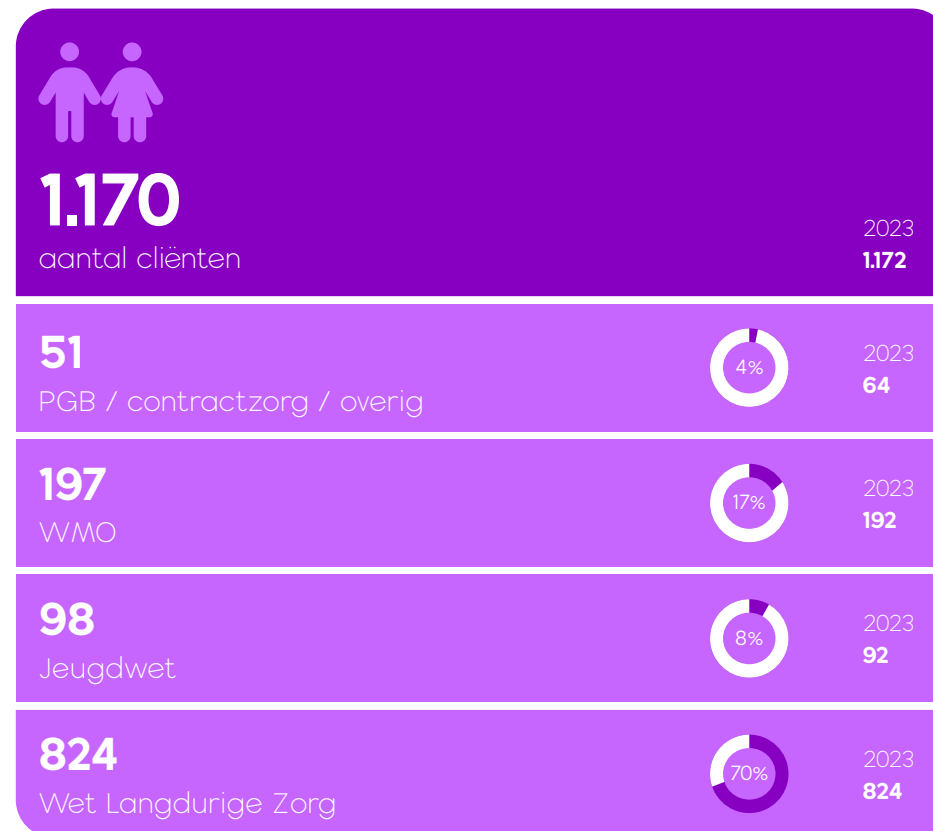
De Governancecode Zorg vormt de leidraad voor ons als Stichting De Zijlen. In lijn met onze integriteitscode willen wij een fijne, veilige omgeving creëren voor cliënten en collega's. We verantwoorden ons werk aan het zorgkantoor en overheid (jaarverantwoordingzorg.nl).

We stemmen onze plannen en activiteiten af met 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 menskracht, hulpmiddelen, medische middelen, technische/bouwkundige zaken, ICT en voeding.

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

Op onze in 2024 vernieuwde website vind je ons [organogram](#).

De Zijlen in cijfers 2024



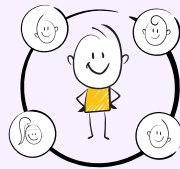
2. Onderweegs

1.1 Visie

We werken vanuit onze visie en hebben deze in 2024 visueel weergegeven. Kort en bondig, als uitnodiging voor het goede gesprek over de invulling per cliënt/locatie:



Het leven ervaren
daar draait
het om



Jij, je netwerk en wij
we vullen elkaar
aan



Persoonlijk netwerk
we 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

2.2 Onze strategie

Onze strategie 2024-2026 komt voort uit de analyse van in- en externe ontwikkelingen en risico's. De strategie ontvouwt zich langs drie lijnen:

1

**De medewerker
staat bij ons
op 1!**



**We
bouwen een
community**



**We
organiseren
ons wendbaar**

2.3 Risico's



#1 Vergrijzing van de bevolking leidt tot meer (complexe) zorg.

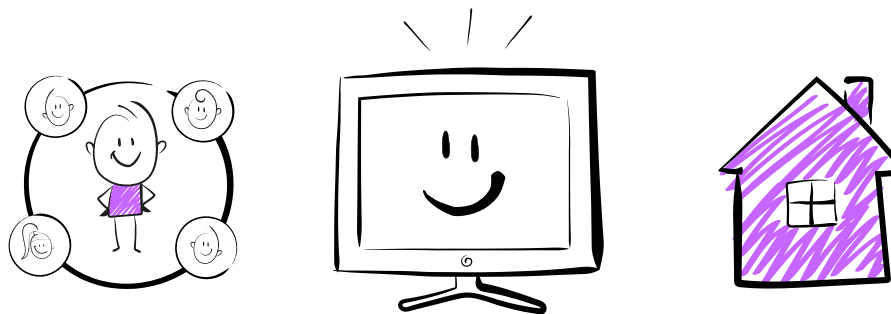
Strategie en onze aanpak

De zorg en ondersteuning van cliënten komt onder druk. Verwanten en medewerkers voelen dat ook, met name in de zomerperiode. 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. We gaan actief het gesprek aan met het netwerk over hun mogelijke bijdrage en passende zorg. In navolging van de gesprekken in 2023 zijn in 2024 op nagenoeg alle locaties gesprekken gevoerd met verwanten, medewerkers en teams.

We ondersteunen zoveel mogelijk cliënten op de plekken die we beschikbaar hebben. We zijn er alert op dat de indicatie passend is bij de zorgvraag. Het project verpleegkundige expertise leidt tot mooie lessen op het gebied

van benodigde basisdeskundigheid en onderlinge samenwerking om de (complexe) zorg te versterken. In 2024 hebben we besloten dat elke locatie gaat werken via LACCS of Triple C als begeleidingswijzer (methodiek). We hebben in 2024 veel geleerd door verschillende apparatuur en technologieën, zoals digitaal medicatie aftekenen, toe te passen op een aantal locaties. Hieruit zal in 2025 een programma voortvloeien voor verdere uitrol van de beste technologieën.

In 2024 hebben we een grondige analyse van onze huisvesting gemaakt: wat werkt, wat verwachten we in de toekomst nodig te hebben? In 2025 zullen we een lange termijn huisvestingsplan ter bespreking voorleggen aan de medezeggenschap.





#2 Krapte op de arbeidsmarkt.

Strategie en onze aanpak

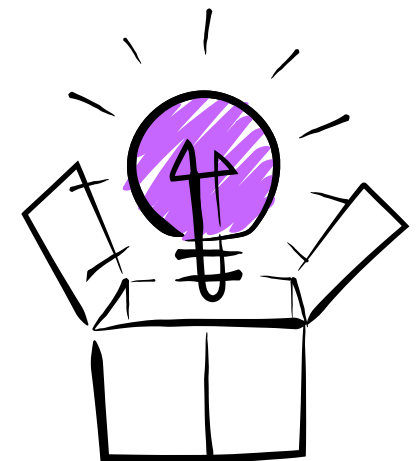
De medewerker staat bij ons op 1! We hebben in het kader van werken met passie in 2024 twee energieke kennisfestivals georganiseerd: de expertise die we in huis hebben stond centraal. Ook hebben we in een werkconferentie over leiderschap de cruciale samenwerking tussen locatiehoofd en gedragsdeskundige scherper gesteld.

We willen een aantrekkelijke werkgever blijven. Een vitale en wendbare organisatie kan dat bewerkstelligen: heldere en eenvoudige communicatie, regelarme processen, gastvrijheid.

Het verzuim binnen De Zijlen is onverminderd hoog. In 2024 hebben we een verzuimspecialist ingeschakeld, inzetbaarheidsgesprekken opgestart en geconstateerd dat met name in de regio Oost het verzuim hoog is. We kiezen nu voor locatie specifieke oplossingen.

We hebben in 2024 samen met andere noordelijke zorgaanbieders een coöperatie opgericht om de hoge kosten van inhuur van bemiddelingsbureaus voor ZZP-ers terug te dringen. In 2024 is echter bekend geworden dat de belastingdienst vanaf 2025 gaat toezien op de inzet van ZZP-ers op die plekken waar er ook sprake kan zijn van een vast dienstverband. We zijn dus gestart met het afbouwen van de inzet van ZZP-ers. Dit is vooral in de complexe zorg voor ernstig meervoudig beperkte mensen en mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag een probleem.

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

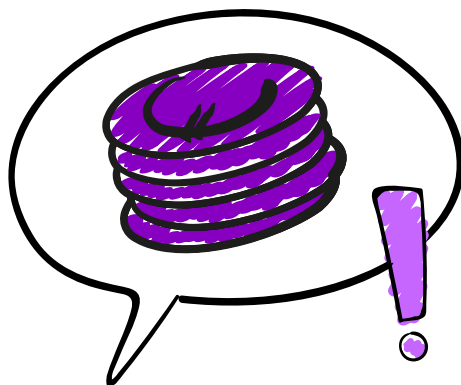




#3 Financiële druk vanuit de overheid

Strategie en onze aanpak

We hebben in 2024 volop ingezet op het beter in balans brengen van inkomsten en uitgaven, rendabel organiseren noemen we dat. Zo hebben we gezorgd dat waar mogelijk subsidies aangevraagd zijn en hebben we onderzoek gedaan naar toekomstbestendige zorg en gebouwen. We vertalen die in 2025 naar lange termijnplannen. Om proactiever te kunnen sturen hebben we in 2024 de systematiek van rolling forecast geïmplementeerd. Daarmee kunnen we specifieker en verder vooruitkijken en kortcyclische verbeterplannen opstellen. In 2025 vervangt dit de begroting voor de zorgonderdelen. In 2024 is bekend geworden dat de tarieven voor het zorgzwaartepakket VG7 in 2025 stijgen. Dat is goed nieuws, omdat dit tarief nooit kostendekkend was. Tegelijkertijd weten we dat het totale budget voor zorg in Nederland niet groter wordt, dus zal er op een andere doelgroep of andere moment/manier weer bezuinigd worden. De wet- en regelgeving in de zorg blijft omvangrijk en complex.



- 🎯 We hebben in 2024 onder begeleiding van Vilans gewerkt aan een regelarm herontwerp van het stappenplan uit de Wet zorg en dwang. Uit evaluaties van deze wet blijkt duidelijk dat de huidige regels onuitvoerbaar zijn. We hebben in overleg met alle stakeholders een voorstel gemaakt om simpeler te werken met behoud van de focus op de bedoeling: het voorkomen van onvrijwillige zorg. Het voorstel is besproken tijdens een themamiddag met raad van toezicht, cliëntenraad, centrale medezeggenschapsraad en ondernemingsraad. Vilans heeft ons als een good practice gepresenteerd. De spanning tussen wetgeving, praktijk en verantwoordelijkheid voor goede zorg blijft. Onze centrale medezeggenschapsraad voelt deze spanning ook. We hebben hierover in 2024 uitvoerig gesproken, maar nog geen overeenstemming bereikt.
- 🎯 Met behulp van interne controles en de materiële controles vanuit zorgkantoor zijn we proactief op zoek naar eventuele verbeteringen. In de materiële controle over VV10 (palliatieve terminale zorg) heeft Menzis in 2024 geconstateerd dat de rapportage over specifieke inzet hiervoor beter kan. Tekort aan begeleiders, onder meer door verzuim, zet het verantwoorden onder druk. In 2025 starten we dan ook een waarderende audit naar onze verantwoording over 2024. Daarnaast gaan we na tests spraakgestuurd rapporteren inzetten. Een duurzame investering in technologie zal de komende jaren nodig zijn.
- 🎯 Duurzaamheidsregels gaan ons ook raken. De kans bestaat dat we niet alle regels kunnen naleven.

Voor wat betreft het risico van fraude en corruptie: We tolereren fraude niet. We scherpen de regels rondom inhuur van zzp's 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. Uitgangspunten bij het financierings- en beleggingsbeleid is

dat dit ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen zoals vastgelegd in de statuten van de stichting is.

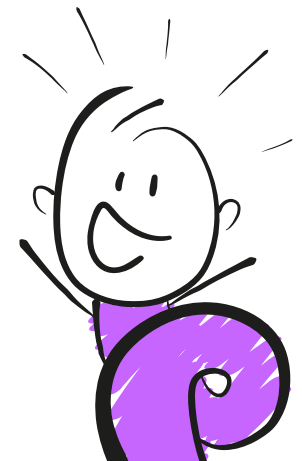
De Zijlen staat er financieel goed voor, de ratio's zijn op orde. Er zijn dan ook voldoende mogelijkheden om, indien nodig, financiering aan te trekken.

Er zijn binnen De Zijlen voldoende functiescheidingen aangebracht om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken. We hebben in 2024 in het managementteam een risicoanalyse gedaan.

2.4 Highlights uit enkele overige projecten

- 🎯 Huisvesting - de gemeente Westerkwartier wil extra woningen bouwen en soms vindt dat in nabijheid van onze zorglocaties plaats. We zijn in gesprek met de gemeente over wat dit betekent en hoe we dit samen kunnen oplossen. We combineren dat met ons lange termijn huisvestingsplan, zodat we zoveel mogelijk win-win situaties kunnen creëren. We hebben in 2024 ook gewerkt aan de voorbereidingen voor een andere kantoorlocatie voor de ondersteunende diensten, zodat de ondersteunende diensten onder één dak werken en er plek is voor dagbesteding en trainingen.
- 🎯 De cliëntenvereniging is in 2024 gestart met een proef als cliëntenraad. Samen met de centrale medezeggenschapsraad en raad van bestuur proberen we uit hoe zij mee kunnen denken en doen in beleid.

- 🎯 Een aantal behandelaars heeft in 2024 een nieuwe interdisciplinaire en efficiënte werkwijze opgezet, zodat cliënten sneller de benodigde diagnose/behandeling krijgen. Een project dat vele medewerkers energie geeft en andere processen verdienen een dergelijke navolging.
- 🎯 We hebben in 2024 het voornemen geuit om toe te werken naar interdisciplinaire teams vanuit de dienst behandel- en expertisenetwerk die cliënten/teams gaan ondersteunen. Verdere uitwerking volgt in 2025.



3. Stand van zaken per balansdatum

De Zijlen sluit het boekjaar 2024 af met een resultaat van €4,5 miljoen, een rendement van 4,2%. We streven minimaal naar een rendement van 2%. De omzet is met €7,7 miljoen toegenomen ten opzichte van 2023. Het resultaat vloeit voort uit het ombuigingsprogramma dat we hebben ingezet in 2022 en door enkele tariefcorrecties die in de loop van 2024 zijn doorgevoerd.

De personeelskosten vallen hoger uit dan begroot. Belangrijkste oorzaken daarvan zijn een hoog verzuim en inzet van externe mensen in de vorm van uitzendkrachten en ZZP-ers. Evenals in 2023 was het verzuim hoger dan voorgaande jaren, vooral binnen de directe zorg. Wel hebben we vanaf 2024 ingezet op structurele verlaging van het aantal uitzendkrachten en zzp'ers, deze kosten nemen dan ook af gedurende 2024.

Onze investeringen zijn o.a. gericht op technologie, hiervoor hebben wij in de loop van 2024 een technologieprogramma opgezet. In 2024 heeft er een stelselwijziging plaatsgevonden, waarbij de voorziening groot onderhoud vrij is gevallen ten gunste van de vrije reserves. Het effect op het resultaat van deze stelselwijziging is nihil. Het vermogen neemt door deze wijzigingen toe met circa €2.3 miljoen. De Zijlen berekent de ratio's zoals overeengekomen met de banken. De ratio's vertonen een stabiel beeld. We voldoen ruimschoots aan de normen die hiervoor worden gesteld.

	2024	2023	2022
Solvabiliteit	47%	41%	42%
Liquiditeit	1,6	1,36	1,4
Loan to value	42%	43%	46%
Budgetratio	36,8%	32,8%	

Solvabiliteit is een kengetal voor de verhouding tussen eigen vermogen en totale vermogen om aan te geven of op lange termijnschulden afgelost kunnen worden.

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

Loan to value is de verhouding van leningen en de boekwaarde van de materiële vaste activa. Banken hanteren een maximumnorm van 65-70%

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

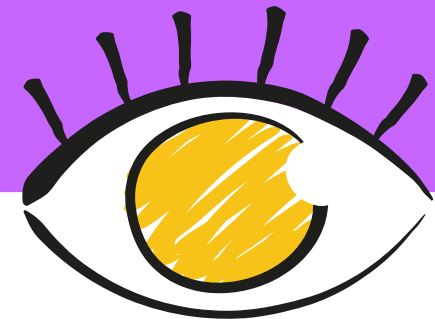
3.1 Vooruitblik

2024 was een goed jaar, met positieve resultaten en een stevige basis voor de toekomst.

Ook 2025 ziet er gunstig uit; we ontvangen passende tarieven en starten met gerichte investeringen in technologie en enkele vastgoedprojecten. De financieringsbehoefte blijft beperkt: voorlopig rekenen we op een overbruggingsfinanciering met een looptijd van circa drie jaar.

Tegelijk verwachten we dat de tarieven vanaf 2026 onder druk komen te staan.

Daarnaast voorzien we richting 2030 een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, wat aandacht blijft vragen in ons personeelsbeleid.



4. Duurzaamheid

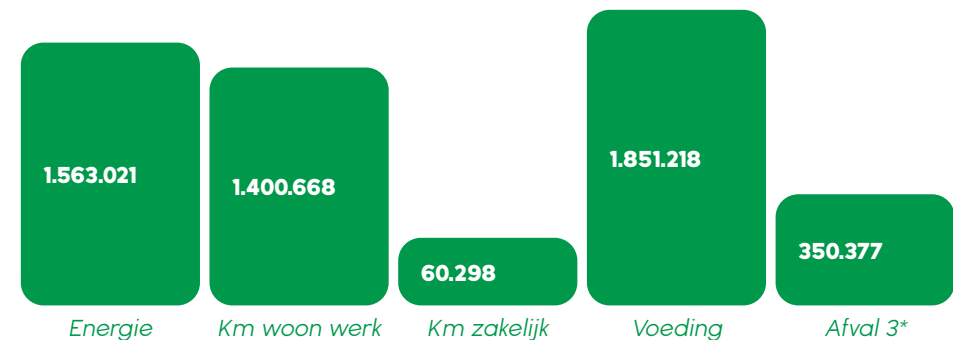
We zoeken gericht naar mogelijkheden om recht te doen aan mens, aarde en een gezond resultaat. De Green Deal duurzame zorg bepaalt onze richting. We bereiden ons voor op de te verwachten verantwoordingsrapportages. We kiezen ervoor om kort en bondig te rapporteren over de enorme hoeveelheid gegevens. Vergelijking met anderen is vanwege de diversiteit aan berekeningen niet eenduidig. Een verdere toelichting en nuancering is op te vragen bij ons.

4.1 Co2-footprint

We hebben de footprint van De Zijlen zo goed als mogelijk berekend. We sluiten aan bij de thema's uit de Greendeal duurzame zorg, namelijk het energieverbruik, zakelijk vervoer, woon-werk verkeer, voeding en afval.

Onze nieuwbouw is duurzaam. Alle eigendomsgebouwen zijn voorzien van energielabels en verduurzamingsvoorstellen. Cliënten worden via Zijlnieuws TV en spelvormen betrokken bij duurzaamheid.

Totaal co2 uitstoot **5.225.585 KG**



4.2 Co2-gebouwen

De Zijlen heeft de keuze gemaakt om te kijken naar het CO2- verbruik per m2. Van alle eigendom- en huurlocaties is de WEii berekend (kWh/m2) en vergeleken met de WEii normering.

Het resultaat:

-  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

4.3 Duurzame samenwerking

In 2024 hebben we de samenwerking met zorgkantoor Menzis verdiept door werkbezoeken en gesprekken over toekomstperspectieven. Met Vanboeijen, Alliade en Trajectum hebben we plannen gemaakt voor het uitbreiden van het expertisenetwerk voor complexe zorg met verslaving met onderzoek en zorg voor psychisch kwetsbaren.

We werken samen in het Groninger Zorgakkoord aan aardbevingsbestendige en toekomstbestendige zorg. We werken actief mee aan (bijna) alle projecten die geïnitieerd worden vanuit de stimuleringsmiddelen die Menzis in regio Groningen beschikbaar heeft gesteld, zoals in het expertisenetwerk voor complexe VG-zorg. We hebben samen met diverse zorgaanbieders in Noord-Nederland coöperatie FAIR opgezet. In eerste instantie om betaalbare oplossingen voor de inzet van ZZP-ers te vinden, nu dat het arbeidsmarkttekort te vinden.